

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NAS
PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

SUELI MARIA WEISS RANK

Florianópolis, outubro de 2001

SUELI MARIA WEISS RANK

**A CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NAS
PEQUENAS EMPRESAS**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua formal final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Osmar Possamai, Dr.
Orientador

Prof. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina,
À Universidade da Região de Joinville, pelo auxílio,
Ao professor Dr. Carlos R. Borenstein, coordenador da turma,
Ao orientador Professor Dr. Osmar Possamai
pela forma competente que conduziu o desenvolvimento deste trabalho,
Aos professores Dr. Paladini e Dr. Dalla Valentina pelas valiosas contribuições,
Aos professores do Curso de Pós-Graduação,
À professora Dra. Maria da Graça Albino de Oliveira, diretora do Campus Oxford,
pelo incentivo;
Às amigas Cleunice e Carmem que muito colaboraram para a realização desse estudo,
Aos colegas pela amizade e auxílio,
Em especial aos colegas de viagens José Carlos Linke e Sandro Marcelo Rank,
pelo apoio e otimismo,
Á Rosilei, Denísio, Rosane, Giucélia e Andréa,
pelo auxílio nas traduções e correções,
Ao meu esposo e a minha família que se abstiveram de muitas atividades e sempre me apoiaram na minha caminhada,
E finalmente a Deus que foi o companheiro inseparável nas longas horas em frente ao computador.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 - Objetivo do Trabalho	04
1.2 - Delimitações do trabalho	04
1.3 - Estrutura da Dissertação	04
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	06
2.1 - Pequenas e Microempresas	06
2.2 - Marketing Orientado para o Valor.....	14
2.2.1 - Sim - Sistema de Informações de Marketing.....	15
2.2.2 - Marketing Estratégico	17
2.2.2.1 - Segmentação de Mercado	18
2.2.2.2 - Planejamento	20
2.2.2.3 - Implementação e Controle	21
2.2.3 - Capacitação Interna.....	22
2.2.4 - <i>Mix</i> de Marketing	23
2.2.4.1 – Primeiro P - Produtos.....	24
2.2.4.2 – Primeiro P - Serviços	26
2.2.4.3 – Segundo P - Preço.....	27
2.2.4.4 - Terceiro P – Praça (Distribuição).....	28
2.2.4.5 – Quarto P – Promoção (Comunicação)	29
2.2.5 - Fidelização de Clientes.....	32
2.3 – Considerações	33
3. CORRELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE MARKETING E ESPECIFICIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS	35
3.1 – Problemas Relacionados à Cultura e às Crenças da Pequena Empresa	40
3.2 – Problemas Relacionados à Falta de Capacitação	45

3.3 – Características Limitantes e Características Favoráveis à Implantação de Estratégias de Marketing nas Pequenas Empresas.....	48
3.4 - Ferramentas de Marketing Úteis para Aplicação em Pequenas Empresas	51
3.4.1 - Ferramentas Utilizadas no SIM.	51
3.4.2 - Ferramentas a Serem Utilizadas no Marketing Estratégico	58
3.4.3 - Ferramentas para Promover a Capacitação Interna	63
3.4.4 - Ferramentas Utilizadas na Definição do <i>Mix</i> de Marketing	65
3.4.5 - Justificativa para Fidelização dos Clientes.....	71
3.5 - Outras Abordagens para o Problema	75
3.6 – Considerações	81
 4. MODELO PROPOSTO	 82
4.1 – Etapa 1 - Analisar o Ambiente Externo e Interno.....	87
4.2 – Etapa 2 – Criar um SIM – Sistema de Informações de Marketing	90
4.3 – Etapa 3 – Segmentar o Mercado, Determinar o Mercado-alvo e Posicionar-se.....	92
4.4 - Etapa 4 – Criar um Plano de Marketing.....	98
4.5 – Etapa 5 – Capacitar a Empresa	104
4.6 – Etapa 6 – Implantar e Controlar o Plano de Marketing.....	107
4.7 – Considerações	109
 5 APLICAÇÃO DO MODELO	 111
5.1 – Etapa 1 – Análise do ambiente Externo e Interno	114
5.2 – Etapa 2 – Criação do SIM	119
5.3 – Etapa 3 – Segmentação do Mercado	121
5.4 – Etapa 4 e Etapa 5 – Planejamento e Capacitação	123
5.5 – Etapa 6 – Implantação e Controle.....	127
5.6 – Análise dos Resultados Obtidos	129
 6. CONCLUSÃO.....	 133
6.1 – Conclusões.....	133
6.2 – Sugestões para Trabalhos Futuros	136
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
BIBLIOGRAFIA	144

ANEXO 1 – Distribuição do pessoal ocupado, segundo o porte da empresa por setor – Brasil – 1994	146
ANEXO 2 – Principais dificuldades encontradas na condução das atividades – questão induzida.....	147
ANEXO 3 – Principais dificuldades encontradas na condução das atividades – questão espontânea	148
ANEXO 4 – Motivo pelo qual a empresa foi fechada ou deixou de funcionar	149
ANEXO 5 – Áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade	150
ANEXO 6 – Modelo de Avaliação das Oportunidades	151
ANEXO 7 – Plano de Marketing.....	152
ANEXO 8 – Análise Financeira	161
ANEXO 9 – Ficha de Clientes	162
ANEXO 10 – Etapas, Fases e Passos do Projeto de Pesquisa.....	163
ANEXO 11 – Questionário para pesquisa realizada com os clientes da Loja	164
ANEXO 12 – Resultados da pesquisa realizada com os clientes da loja	166

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1: Método da “janela do consumidor”	57
Figura 4.1: Modelo proposto.....	82
Figura 4.2: Fluxograma do Modelo Proposto.....	84
Figura 4.3: Análise do ambiente	87
Figura 4.4: Sistema de Informações de Marketing.....	90
Figura 4.5: Processo de Segmentação	93
Figura 4.6: Plano de Marketing	98
Figura 4.7: Processo de Capacitação da Empresa	104
Figura 4.8: Implantação e controle do plano de marketing.....	107
Figura 5.1: Método da “janela do consumidor” da empresa XYZ	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1: Problemas das pequenas empresas X estratégias de marketing.....	39
Tabela 3.2: Características limitantes a implantação de estratégias de marketing nas pequenas empresas.....	49
Tabela 3.3: Características facilitadoras para a implantação de estratégias de marketing nas pequenas empresas.....	50
Tabela 3.4: Etapas, fases e passos da pesquisa de marketing	53
Tabela 3.5: O processo de controle de marketing	62
Tabela 3.6: Implicações do ciclo de vida do produto para a estratégia de marketing	66
Tabela 3.7: Tipos de distribuição	67
Tabela 3.8: Exemplos de diferentes ferramentas de comunicação.....	68
Tabela 4.1: Etapas e passos do modelo proposto	83
Tabela 4.2: <i>Check list</i> para análise dos Ambientes Externo e Interno	88
Tabela 5.1: Características limitantes da empresa XYZ.....	113
Tabela 5.2: Características facilitadoras da empresa XYZ.....	113
Tabela 5.3: Pesquisa induzida sobre os concorrentes.....	118
Tabela 5.4: Ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos	119
Tabela 5.5: Análise inicial do mix de marketing da empresa XYZ	123
Tabela 5.6: Estratégias e Táticas propostas	124

RESUMO

Face à necessidade de reconfiguração das empresas, gerada pelas transformações tecnológicas e pela velocidade da globalização, uma tendência mundial se faz sentir: o esvaziamento de postos de trabalho no setor industrial e um considerável aumento no setor de serviços. Essa realidade pressupõe a criação de várias empresas, na sua maioria, de pequeno porte, o que dá especial importância a esse estudo, pois aliado à criação de novas empresas, o seu índice de mortalidade extremamente alto indica um problema a ser investigado.

Portanto, a presente pesquisa procura sugerir estratégias de marketing agregadoras de valor como fatores amenizadores desse problema, e um caminho possível para a manutenção e o desenvolvimento das pequenas empresas. Criou-se, então, um modelo para a aplicação de estratégias de marketing, específico para empresas de pequeno porte.

O modelo desenvolvido neste trabalho parte de uma revisão crítica da bibliografia referente às especificidades das pequenas empresas, como também das práticas de marketing, e busca correlacioná-las, estabelecendo parâmetros internos para sua aplicação e determinando quais as condições para o uso do marketing nas pequenas empresas, quais as estratégias compatíveis e quais as mudanças necessárias à sua prática.

ABSTRACT

Facing the necessity of a new industry configuration, caused by technological changes and by the globalization speed, a world tendency can be felt: the decrease in industrial jobs and a considerable increase in service. This reality supposes the creation of many industries, the majority small ones. That becomes this study especially important, because the creation of new industries associated at the high number of bankruptcy, shows a problem that must be investigated.

So, this research tries to suggest marketing efficient strategies, which can reduce this problem, and a possible way to the maintenance and the development of small industries. A model was created to apply the marketing strategies, specifically in small industries.

The model that was developed, in this research, begins with a bibliography critical review about the characteristics of small industries, as well as, the marketing practice and their correlation. It establishes internal procedures, for its application, and determines the conditions to the marketing be used in small industries, as well as, which are the compatible strategies and the necessary changes for its practice.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Várias forças moldam o panorama atual dos negócios. Existem duas que afetam de forma especial a relação cliente-fornecedor: a tecnologia e a globalização. A relação dessas forças dá-se através do impulso dado pela tecnologia para a globalização que, por sua vez, transforma constantemente a relação com clientes e fornecedores.

Para satisfazer e superar as expectativas dos clientes é imprescindível que as empresas reconfigurem-se constantemente e com muita rapidez. Essa necessidade não é exigida somente das grandes empresas, mas em qualquer valor de negócio. Segundo TUCKER (1999:30) “quando os clientes fazem negócios com a sua empresa eles avaliam a sua proposta de valor(...). Produtos que não funcionam ou preços fora do mercado não são tolerados pelos clientes, eles simplesmente não voltam”. Percebe-se, então, a importância da criação de valor para os clientes. Produz-se valor, segundo TUCKER (1999:3) quando “produtos ou serviços de uma empresa atendem às necessidades de um comprador e este considera justo o preço pedido”.

Para a obtenção dessa proposta de valor para o cliente, é essencial utilizar-se de estratégias de marketing, porque o marketing auxilia o relacionamento com o cliente ajudando a descobrir suas expectativas e necessidades, antes mesmo de que ele próprio as identifique. É essencial também, prover a empresa com motivação, integração e produtividade, que são atributos necessários à consolidação da satisfação desse mesmo cliente, através da oferta de produtos e serviços. Percebe-se que estratégias de marketing são essenciais a qualquer empresa que queira obter sucesso, pois, tais estratégias, aliadas à criação de valor, podem tornar-se o grande diferenciador para o sucesso no ambiente atual, cada vez mais competitivo e menos previsível.

Buscando investigar as possibilidades de criação de valor através de estratégias de marketing, optou-se neste trabalho por focalizar as pequenas empresas, pois elas estão cada vez mais em evidência devido à quantidade de mão-de-obra que absorvem, da participação no PIB nacional e da participação na massa salarial. No entanto, a mortalidade das pequenas empresas, como se constata nos dados coletados no *site* do Sebrae nacional (www.sebrae.com.br), chega a 73%, índice relevante que se deve, pelos dados revelados por pesquisas do próprio SEBRAE e também de outros autores, à dificuldade que estas têm em oferecer valor à seus clientes e a si mesmas.

Verificou-se, então, a necessidade de mudança que atua no setor pela sua

importância crescente no PIB brasileiro e pela insuficiência de recursos financeiros, humanos e de conhecimento que atinge a maioria dessas pequenas empresas, o que lhes dificulta uma ação eficaz no mercado. A proposta aqui discutida, portanto, é da utilização do marketing agregador de valor para economia de recursos e obtenção de melhores resultados, fatores fundamentais para a manutenção do pequeno negócio.

As pequenas empresas podem contribuir significativamente com o desenvolvimento de uma região, porque são fortes geradoras de empregos e renda. No entanto, necessitam utilizar-se constantemente de práticas inovadoras a fim de obter condições para competir e estabilizar-se no mercado. Complementam essa idéia CÂNDIDO E ABREU (2001:2-3) quando afirmam que “o desenvolvimento empresarial em uma dada região ou setor econômico deve envolver um conjunto de atividades destinadas a estimular o espírito empreendedor em uma sociedade, favorecer a criação de novas empresas e oferecer condições para sobrevivência e desenvolvimento das já existentes”. A idéia aqui apresentada pretende oferecer subsídios para que as pequenas empresas adotem a inovação e a melhoria contínua, a fim de garantir e expandir seu mercado de atuação.

Por sua vez, o controle do negócio é fundamental para as pequenas empresas, porque quando uma empresa cresce muito depressa, corre o risco de perder o controle sobre os negócios (GERTZ, 1999). Particularmente no caso das empresas de pequeno e médio porte - que costumam ter dificuldades para financiar o seu crescimento - uma expansão muito rápida pode ocasionar sérios problemas de fluxo de caixa, porque nas primeiras etapas, é preciso um investimento muito forte em matérias-primas, infra-estrutura e pessoal e as pequenas empresas acabam indo além de suas possibilidades. HOOLEY E SAUNDERS (1996:12) alertam: “O perigo de se distanciar dos clientes e daquilo que se deseja aumenta com o tamanho, a complexidade e a burocracia da organização”.

É possível verificar que existem condições para as pequenas empresas conquistarem vários mercados, hoje dominados por grandes empresas, porém, surge a necessidade de foco, controle e, principalmente, conhecimento, a fim de proporcionar tomadas de decisão coerentes, assim como o dimensionamento correto das suas reais possibilidades de crescimento. O marketing agregador de valor facilita a adoção destas atitudes e de muitas outras que vêm ao encontro das necessidades das pequenas empresas.

Durante muito tempo, pensou-se que os princípios usados pelas grandes empresas poderiam ser utilizados, em escala menor, pelas pequenas e médias empresas, porque se achava que elas eram comparáveis às grandes organizações. No entanto, verificou-se que a dimensão da organização da pequena e média empresa cria uma condição particular que a

distingue das empresas de maior porte e, por isso, torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado de gestão (LEONE, 1999). Justifica-se também aqui a proposta apresentada por essa necessidade de um enfoque diferenciado para a pequena empresa, pelo alto índice de mortalidade que apresenta e por sua importância na economia, o que abre espaço para a pesquisa, já que pouca literatura sobre o assunto é encontrada.

Reforça-se que as pequenas empresas apresentam um ambiente diferente das grandes empresas em todos os sentidos, pois apresentam capacidade produtiva diferente, tamanho, nível de qualidade, capacitação dos funcionários, conhecimento do mercado, organização e nível de capital disponível, também diferenciados; centralização, pouca informação e utilização intensa da intuição, dentre outros fatores. Em ambas existem deficiências, contudo, podem e devem ser trabalhadas. O modelo proposto sugere a utilização do marketing demonstrando como a maioria dos problemas apresentados pelas pequenas empresas pode ser minimizada ou até eliminada.

Levando em conta todas as particularidades que cercam a existência das pequenas empresas, busca-se primeiramente mostrar a importância das estratégias de marketing para o sucesso deste segmento e, posteriormente, mostrar a viabilidade do uso dessas estratégias, sua forma de aplicação e os resultados que podem ser obtidos.

Muitos benefícios podem ser conseguidos através do uso do marketing em empresas de qualquer porte. Citam-se, a seguir, alguns benefícios que podem auxiliar especialmente as pequenas empresas, não deixando de ser úteis para as demais:

- permanência maior no mercado, reduzindo-se assim o elevado índice de mortalidade de até 73%;
- aumento das condições de competição, colocando as pequenas empresas em igualdade com as médias e grandes empresas no que diz respeito à oferta de valor;
- adoção do planejamento, da organização e do pensamento de longo prazo, que são atividades pouco realizadas nas pequenas empresas, mas fundamentais para o seu sucesso;
- utilização maior da informação e menor da intuição e também tomada de decisões que envolva toda a equipe e não somente o proprietário-dirigente, aumentando as chances de êxito;
- melhora da percepção do mercado, reconhecimento das oportunidades e sua potencialização, neutralização das ameaças e diminuição dos custos decorrentes;
- aumento e preservação da base de clientes, mantendo um crescimento focado no negócio e na satisfação dos clientes.

1.1 - Objetivos do Trabalho

O objetivo geral do trabalho é propor um modelo para a utilização do marketing por pequenas empresas, propiciando-lhes maior valor agregado, assim como para os seus clientes.

Os objetivos específicos para viabilizar o objetivo geral são os seguintes:

- avaliar as condições para o uso do marketing em pequenas empresas e identificar estratégias compatíveis e mudanças necessárias à sua prática;
- identificar parâmetros internos às pequenas empresas para viabilizar o uso e implantação do marketing;
- estabelecer correlações entre exigências do marketing e condicionantes das pequenas empresas.

1.2 - Delimitações do trabalho

Espera-se, com este trabalho, viabilizar a utilização do marketing por pequenas empresas, priorizando a facilidade e simplicidade de implementação e custos reduzidos, proporcionando-lhes a possibilidade de participar da criação de valor. Salienta-se que a investigação aborda as questões pertinentes às pequenas empresas brasileiras no atual momento, pois alterações no cenário econômico podem modificar as questões abordadas, num curto espaço de tempo.

Várias alternativas pertinentes surgem no decurso de um estudo. Com o intuito de não se desviar dos objetivos estabelecidos, apresentam-se algumas delimitações sobre o que não é proposta do trabalho:

- definir métodos e ferramentas de qualidade;
- analisar a viabilidade financeira das empresas;
- estabelecer métodos de cálculo de custos;
- descrever técnicas de administração de recursos humanos.

1.3 - Estrutura do trabalho

A dissertação foi estruturada em seis capítulos. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que trata sobre as peculiaridades das pequenas empresas e sobre práticas de marketing.

No terceiro capítulo, procura-se estabelecer uma correlação entre as práticas de marketing que poderiam ser utilizadas pelas pequenas empresas, englobando os limites desta utilização. Busca-se também apresentar as ferramentas que podem ser utilizadas para proporcionar a aplicação dessas práticas.

No quarto capítulo, apresenta-se o modelo desenvolvido, destacando-se cada uma das etapas que o constitui.

No quinto capítulo, descreve-se a aplicação do modelo e a avaliação dos resultados obtidos.

Finalmente, no sexto capítulo, apresentam-se as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

CAPITULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico tem por objetivo reunir informações sobre práticas de marketing agregadoras de valor e sobre o perfil das pequenas empresas, objetivando permitir a elaboração de um modelo de marketing que passa a ser aplicado em pequenas empresas.

Na maioria dos casos, métodos e ferramentas não são adaptados para as pequenas empresas, que apresentam um perfil diferente das grandes organizações. A idéia se concentra na proposição de um modelo adaptável às pequenas empresas que lhes gere valor, assim como para seus clientes.

Através do levantamento das peculiaridades destas empresas, pretende-se propor a adequação de algumas ferramentas de marketing, visando a agregação de valor. Percebe-se um vasto campo para atuação nas palavras de GERTZ(1999) quando afirma que as pequenas empresas apresentam um nível menor de burocracia, o que lhes permite compreender melhor o desafio do crescimento e obter mais facilidade para aproveitar as oportunidades de expansão do que as grandes empresas, mesmo que as grandes tenham mais recursos para aproveitá-las.

Para prover as pequenas empresas de instrumentos adequados para melhor atender aos consumidores, optou-se por estratégias de marketing orientadas para o valor, pois segundo TUCKER (1999) existe uma revolução do valor, ou seja, uma mudança na relação entre compradores e vendedores. Os compradores têm se tornado cada vez mais exigentes e menos fiéis, questionando tudo: preços, prazos e garantias; substituindo os produtos de marcas conhecidas por outros; endurecendo a transação pelo melhor negócio. Essa revolução afeta empresas grandes e pequenas em cada setor da economia, e exige uma resposta por parte das empresas que quiserem manter sua participação no mercado, reforçando a validade dos objetivos deste trabalho.

2.1 - Pequenas e Microempresas

Apesar das grandes empresas terem importância relevante para a economia brasileira, as pequenas empresas estão cada vez mais em evidência, como se pode observar no *site* do Sebrae Nacional (www.sebrae.com.br), que demonstra que, em 1994, 43,41% dos trabalhadores estavam distribuídos nas pequenas e microempresas. É o maior contingente de trabalhadores por porte, se forem somados os dados das pequenas e microempresas. Para permitir uma melhor visualização, apresentam-se esses dados no Anexo 1. A importância das

micro e pequenas empresas também é comprovada quando se analisa a participação das microempresas no total de empresas constituídas no Brasil de 1990 a 1999. Conforme o SEBRAE (www.sebrae.com.br) em 1999, 56,32% das empresas brasileiras constituídas eram microempresas, número este, muito próximo da média dos anos compreendidos entre 1990 e 1999, que é de 54,29%. A Sondagem Sebrae 2000, realizada entre 17 a 29 de fevereiro em todos os estados da federação, revelou que, no Brasil, as micro e pequenas empresas representam 95% das empresas industriais, 98% das comerciais e 99% das empresas de serviços. Também do SEBRAE, utilizou-se nesta pesquisa o critério de classificação do porte das empresas baseado no número de funcionários. Esse critério foi adotado por se entender que poderia melhor identificar as empresas visto que, dependendo do tipo de atividade, o faturamento da empresa pode ser expressivo, mas a estrutura pode ser simples, o número de funcionário reduzido e o perfil ser típico da pequena empresa.

O mesmo critério utilizado pelo SEBRAE também é utilizado pelo IBGE . Com base nesse, considera-se ME - microempresa, PE - pequena empresa, MD - média empresa e GE - grande empresa.

Leva-se em conta também os seguintes números para a indústria:

- ME: com até 19 empregados;
- PE: de 20 a 99 empregados;
- MD: 100 a 499 empregados;
- GE: mais de 500 empregados.

Para o comércio e para o setor de serviços os números são:

- ME - até 9 empregados;
- PE - de 10 a 49 empregados;
- MD - de 50 a 99 empregados;
- GE - mais de 100 empregados.

O critério mencionado não possui fundamentação legal, para fins legais vale o previsto na legislação do simples (lei 9.317 de 5 de dezembro de 1996).

A fim de esclarecer como as empresas são classificadas, recorreu-se novamente ao SEBRAE que esclarece como identificar o tipo e o porte da empresa. A empresa pode ser classificada em empresa prestadora de serviço (sociedade civil limitada). Sua abertura é aconselhável para todas as empresas que pretendem atuar somente como prestadoras de serviços de mão-de-obra regulamentada ou similar, com registro no cartório de títulos e documentos. A empresa também pode ser classificada como empresa mercantil, ou seja empresa registrada na junta comercial, podendo ser indústria, comércio ou prestação de

serviços de profissão não regulamentada. A empresa mercantil pode ser:

- firma individual: quando a empresa é registrada somente no nome de uma pessoa;
- sociedade limitada: quando a empresa é registrada em sociedade com outras pessoas.

As empresas podem ainda ser classificadas por setor como comerciais, industriais, rurais e prestadoras de serviços. Uma empresa pode também atuar em mais de um setor, como no caso de comércio e indústria ou comércio e prestação de serviços.

Outra forma de classificação é através da forma jurídica:

- firma individual (industrial e/ou comercial) - constituída de apenas um proprietário;
- sociedade comercial limitada (industrial e/ou comercial) constituída de dois ou mais sócios;
- sociedade civil limitada (somente prestadora de serviços) constituída de dois ou mais sócios;
- sociedade anônima (não pode ser microempresa).

Referindo-se ao porte, as empresas podem ser classificadas também pelo seu faturamento, para fins fiscais, como segue:

- para a microempresa, na esfera federal, a receita bruta anual pode ser de até R\$ 120.000,00 e na esfera estadual, de até R\$ 90.000,00;
- para ser classificada como empresa de pequeno porte na esfera federal, a empresa deve ter uma receita bruta anual acima de R\$ 120.000,00 até R\$ 1.200.000,00 e na esfera estadual acima de R\$ 90.000,00 até R\$ 1.200.000,00;
- para empresas de médio e grande porte a legislação não fixa enquadramento fiscal por faturamento.

A determinação do porte de uma empresa pelo faturamento anual permite o seu tratamento fiscal diferenciado, porém, fora do âmbito tributário é possível utilizar também o critério de enquadramento pelo número de empregados.

SANTOS *apud* CÂNDIDO E ABREU (2001:3) diz que “as PME’s tem um relevante papel econômico e social nas economias capitalistas no que se refere à geração de emprego e renda, possuindo uma série de vantagens, dentre as quais a sua maior capacidade de flexibilidade e agilidade para se adaptarem às mudanças ocorridas no ambiente onde encontram-se inseridas”.

Através desses dados pode-se comprovar a importância das pequenas empresas no atual cenário econômico. Apesar desse fato, grande parte das empresas constituídas morre. O Sebrae Nacional realizou uma pesquisa em doze estados da federação entre agosto de 1998 e junho de 1999 revelando que, no primeiro ano de vida, a taxa de mortalidade das pequenas

empresas variou de cerca de 30% até 61%, no segundo ano de 40% a 68% e no terceiro ano de 55% até 73% (www.sebrae.com.br). MÉGIDO (1995) já apontava como causas da mortalidade das pequenas empresas, problemas e dificuldades relacionados à prática de marketing e vendas e os aspectos do mercado, além de outras. Em SARQUIS e MATTAR (1998) é possível verificar como possíveis causas do fracasso o desconhecimento das normas básicas de marketing, a falta de orientação para o mercado, a forte concorrência, a falta de qualidade para competir, a falta de acesso à informação, crises de mercado e choques econômicos, citando apenas alguns dos problemas.

Na sondagem do SEBRAE (2000) os pesquisados apontaram ainda, a principal causa de sucesso como sendo o bom conhecimento do mercado de atuação. Numa questão induzida sobre quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades, apareceram afirmações como: falta de clientes, desconhecimento do mercado, concorrência muito forte, ponto inadequado e falta de mão-de-obra qualificada. Mas os mais importantes, segundo a sondagem, estão relacionados à falta de capital, recessão e carga tributária. Problemas financeiros e maus pagadores também são destaque dentre as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas. Os dados completos sobre esta pesquisa se encontram no Anexo 2, possibilitando assim, uma melhor compreensão dos quesitos da pesquisa e dos resultados.

Num complemento da pesquisa citada anteriormente, foi elaborada uma questão espontânea sobre as principais dificuldades encontradas pelas empresas em atividade e pelas empresas extintas. Reunindo-se as respostas, identificaram-se os itens mais lembrados: falta de capital, impostos e tributos elevados, crise econômica, falta de clientes, concorrência, inadimplência e falta de mão-de-obra qualificada. Para permitir uma melhor compreensão dos itens levantados, os dados das empresas em atividade e das empresas extintas são apresentadas no Anexo 3.

Dentre os motivos apontados na pesquisa, pelos quais a empresa foi fechada, os mais votados são falta de capital de giro, falta de clientes e problemas financeiros. Todos os motivos levantados são apresentados no Anexo 4, a fim de possibilitar uma visão mais clara sobre o assunto. Mais uma vez pode-se constatar que existe uma deficiência na comercialização e, conseqüentemente, no contato com os clientes, o que sugere o emprego de estratégias de marketing como solução. Contudo, os itens “falta de conhecimentos gerenciais” e “falta de mão-de-obra qualificada” não receberam votação expressiva, o que demonstra que os empresários não assumem a responsabilidade pelo fracasso de suas empresas.

Os autores da sondagem ainda questionaram os empresários sobre quais as áreas

de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa. No Anexo 5, observam-se as cinco respostas mais citadas, por ordem: planejamento, organização empresarial, vendas, marketing e relações humanas. O anexo demonstra os dados coletados das empresas em atividade e das empresas extintas, o que facilita sua análise. Com vista nesses dados, pode-se perceber que a questão marketing é relevante no sucesso das pequenas empresas.

Em relação às vendas, uma estratégia de marketing bem estruturada pode ajudar, e muito, a incrementá-las. Ações de marketing eficazes exigem organização e planejamento, questões que são abordadas juntamente com as relações humanas no plano de marketing. Portanto, os conhecimentos que foram julgados importantes pelos proprietários-dirigentes das pequenas empresas são abordados neste estudo.

Na Sondagem SEBRAE 2000, referenciada anteriormente, os empresários foram questionados em que áreas pretendiam efetuar investimentos no ano 2000. Nas respostas os investimentos em divulgação/marketing ocuparam o quinto lugar, diminuindo de 18% em 1998 para 14% em 1999, o que demonstra um decréscimo de interesse sobre o assunto por parte dos empresários. Para agravar ainda mais a situação, poucos trabalhos são publicados sobre o assunto, dificultando ainda mais a sua aplicação (IKEDA, 1993). HENSCHEL (1998:73) corrobora dizendo que “a maioria do material a disposição sobre marketing enfoca e exemplifica sempre grandes empresas (...). As empresas de pequeno porte dificilmente fazem uso das ferramentas de marketing. Muitas nem as conhecem, outras gostariam de contratar um profissional de marketing, mas temem o alto custo”.

Entretanto, LEONE (1999) já apresenta o aumento da atenção dispensada pelos estudiosos para as pequenas empresas. Esta mesma autora apresenta ainda as características das pequenas e médias empresas que as distinguem das empresas de grande porte e que, necessariamente, serão enfocadas no modelo:

- as pequenas e médias empresas foram identificadas como: mais centralizadas, com estrutura organizacional simples (devido a custos reduzidos e a sua simplicidade), necessitando de uma quantidade menor de unidades ou funções administrativas. CARNEIRO *apud* LEONE (1999:92) afirma que “a fluidez das informações está diretamente associada às estruturas adotadas pelas pequenas e médias empresas; a inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite o contato direto com e entre os empregados da empresa, o que facilita o desenvolvimento de informalidade; a utilização de nomes pessoais e o tratamento informal ilustram essa realidade. Essa aproximação ajuda a formação e a evolução de forte cultura organizacional na empresa, à medida que cada um possa progredir com esse crescimento

(possibilidade de carreira e de aumento de salário)”. Todas estas características colaboram e auxiliam a comunicação e o aprendizado, tão necessários para a implantação de estratégias de marketing;

- as pequenas empresas têm menor controle sobre o ambiente externo, por isso, se tornam muito dependentes dos recursos disponibilizados a elas, fazendo com que qualquer variação no mercado prejudique sua performance;
- a estratégia é intuitiva e pouco formal. O proprietário-dirigente da pequena empresa está próximo o suficiente para comunicar-se com os funcionários quando desejar mudar a direção dos negócios. A facilidade de comunicação é positiva, no entanto, todos só podem somar esforços para consecução de um objetivo comum com estratégias claras;
- a falta de planejamento mantém uma lógica de reação e de adaptação e não de antecipação às mudanças, entretanto permite que o dirigente conheça profundamente os problemas pessoais dos colaboradores, o que auxilia a obtenção de colaboradores motivados ;
- VAN LOYE *apud* LEONE (1999:92) diz que “para os dirigentes, é preferível agir só e guiado mais pela sua sensibilidade do que pelos meios técnicos de administração fornecidos pela ciência às empresas dotadas de uma organização administrativa sofisticada”. Os proprietários-dirigentes das pequenas empresas não se sentem a vontade para utilizar modelos complexos;
- o nível de maturidade organizacional é muito baixo. Os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados. A escolha do melhor método de planejamento depende do estilo de direção, da capacidade dos responsáveis e da complexidade da atividade. Tanto a direção quanto os empregados e o arsenal tecnológico, apresentam fraca especialização. Tanto a falta de planejamento quanto de especialização deixam a pequena empresa a mercê das oscilações do mercado;
- direção centralizada e personalizada na pessoa do proprietário-dirigente. A pequena empresa tem sua expansão afetada pelo percurso pessoal de seu dirigente e também pelo sistema de valores dele, que marca as tomadas de decisão baseadas no interesse em resultados, consolidação de poder e desejo de ajudar os filhos. O proprietário-dirigente recusa delegar a tomada de decisão, assume toda a responsabilidade e aparece como único decisor. Suas decisões são baseadas na sua experiência, julgamento ou intuição, utiliza também a ótica de curto prazo. Falta de tempo e de habilidade contribuem para essa atitude que gera centralização e engessamento da organização;
- o sistema de informações externas é simples, porque o proprietário-dirigente pode conversar diretamente com os clientes para descobrir suas necessidades e gostos;

- dados para tomada de decisão nem sempre estão disponíveis, o que precisa determinar a sua busca;
- grande identidade entre a empresa e o empresário, poucas diferenças entre a pessoa física e a jurídica, provocando simbiose entre o patrimônio social e o do dirigente, o que dificulta o controle;
- o sucesso da empresa está sempre associado à prioridade que se dá a integração interna.

Apesar da heterogeneidade das pequenas empresas, LEONE (1999) destaca alguns fatores predominantes:

- a importância do papel do empreendedor – suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;
- o papel do ambiente – as pequenas e médias empresas precisam adaptar-se numa atitude não necessariamente passiva, pois podem mudar o seu ambiente;
- a natureza da organização – desde a mais simples até a mais arrojada;
- a natureza das atividades – escolha de uma estratégia de especialização apoiada em competências distintas e muito específicas.

CÂNDIDO E ABREU (2001) também apresentam várias contribuições para o melhor entendimento da mecânica das pequenas empresas, afirmando que elas, em geral, conseguem reunir as competências para acompanhar seus concorrentes, porque apresentam uma maior capacidade de diversificação e flexibilidade. No entanto, poucas empresas estão dispostas a correr o risco de inovar. A avaliação e o risco econômico são mais influenciados pela intuição, o que pode representar uma vantagem quando se traduz em maior flexibilidade e capacidade de adaptação as novas restrições. Entretanto, problemas de gestão podem se acumular sem serem claramente diagnosticados até que apareçam na forma de dificuldades financeiras de tal monta, que podem inviabilizar o negócio. Esse panorama traz a necessidade de identificar e compreender certas características de ordem conjuntural e relacionadas a questões internas descritas por CÂNDIDO E ABREU (2001:3)

De um modo geral, as PME's são caracterizadas pela sua baixa capacidade competitiva; por políticas de treinamento ineficientes e inadequadas, pela inexistência de um sistema de custos; pelo atraso e deficiência tecnológica; pela falta de orientação para o mercado; pela escassez de recursos econômicos; pela pouca participação nos mercados internacionais e, pelos poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

FILION (1999) destaca que, para obter sucesso empresarial, é necessário que ocorra o processo visionário: conhecimento e entendimento do mercado e combinação dos níveis de sistemas de relações internas e externas com o nível da visão. O autor sustenta ainda

que, pessoas com experiência em marketing levam uma vantagem inicial ao começarem um negócio próprio, adquirirem ou desempenharem algum papel de gerência geral, vendas ou marketing em alguma empresa existente, porque a sua chance de criar uma visão mais precisa é maior já que entenderão o mercado mais rapidamente por já terem tido um contato prolongado com atores do setor-alvo.

Contudo, vale ressaltar a cerca do marketing, alguns equívocos que estão presentes em todos os tipos de empresas:

- marketing é vender – o marketing está presente em toda a vida do produto, até mesmo antes de sua concepção e depois de efetuada a venda continua a procurar novos clientes, melhorar o desempenho do produto e aprender com os resultados (KOTLER, 2000) e (LAS CASAS, 1997);
- marketing é acima de tudo um produto - todos em uma empresa devem ser encarregados de entender os consumidores e contribuir no desenvolvimento da entrega de valor. Qualquer empresa de qualquer porte pode ser orientada para o cliente, as pequenas tem até uma vantagem nesse sentido, pois como apresentam uma estrutura com menos níveis hierárquicos, apresentam uma facilidade maior para a obtenção de cooperação (KOTLER, 2000), (FILION, 1999) e (LAS CASAS, 1997).

A importância das pequenas empresas no atual cenário econômico, a constatação de que existem inúmeras potencialidades a serem nelas desenvolvidas, mas também inúmeros problemas que impedem muitas destas empresas de sobreviverem e prosperarem, são fatores que apontam para a necessidade de uma reestruturação.

Como já afirmado anteriormente, existem, no que se refere às pequenas empresas, dificuldades relacionadas à prática de marketing e vendas, desconhecimento e falta de orientação para o mercado, desconhecimento das normas básicas de marketing e falta de informações, de clientes, de mão-de-obra qualificada, de conhecimento, de planejamento, de organização, além de dificuldades para competir. Buscando aumentar o conhecimento e o entendimento do mercado, o esclarecimento dos equívocos sobre marketing, a adoção de um modelo de planejamento e organização e a busca contínua da melhoria, apresentam-se no próximo capítulo, estratégias de marketing agregadoras de valor. Estas representam possibilidades de colaborar para o crescimento e desenvolvimento das pequenas empresas, desde que sejam compatíveis com a estrutura da organização e que sejam desenvolvidos parâmetros internos essenciais à sua aplicação.

2.2 - Marketing Orientado para o Valor

A importância da implementação dos conceitos de marketing nas empresas de qualquer porte e sua disseminação pelos vários níveis e setores organizacionais, já vem merecendo destaque por parte de alguns teóricos de marketing desde o início da década de 90, sob a ótica da orientação para o mercado (KOHLI & JAWORSKI, 1990), (NARVER & SLATER, 1990), (DESHPANDÉ ET AL., 1993) e (DAY, 1994).

Para marketing, propõe-se aqui três definições. KOTLER (2000:155) define marketing como sendo “a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Por sua vez, a Associação Americana de Marketing (*American Marketing Association*, 1985) citada por WORKMAN, HOMBURG E GRUNER (1998:21) diz que “marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, determinação de preço, planejamento e distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” e ainda LAS CASAS (1997:26) afirma, além do que foi dito, na sua definição de marketing, que é necessário considerar “sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade”.

Já TUCKER (1999:121) alerta que “se sua proposição de valor não atende às necessidades dos clientes e não se traduz em um bom valor, marketing algum irá tornar a empresa bem-sucedida”. Traduzir um bom valor significa que os produtos e serviços devem satisfazer as necessidades do cliente e ainda proporcionar a certeza de que o valor cobrado é justo e pertinente ao produto ou serviço recebido (TUCKER, 1999). Observa-se então a importância do marketing para empresas de qualquer porte, mas somente quando as estratégias são voltadas para satisfação do cliente. Várias atividades empresariais podem influenciar o comprador, positiva ou negativamente, por isso todas as atividades devem ser muito bem planejadas e coordenadas.

Para influenciar positivamente o cliente e obter sua fidelidade é necessário adotar uma estratégia voltada para ele, o que implica analisar o ambiente, levantar informações sobre o mercado em geral, planejar, segmentar o mercado, determinar o mercado alvo, posicionar o seu produto/serviço, capacitar a empresa internamente, e finalmente, elaborar um plano de ação visando a agregação de valor para a empresa e para o cliente. Esse processo deve ser contínuo, pois as mudanças no ambiente, no comportamento de compra e os níveis de satisfação alteram-se constantemente. No entanto, todas essas atividades devem ser realizadas em íntima interação entre o fornecedor e o cliente, pois de acordo com GUMMESSON

(1999:51) “o fornecedor e o consumidor criam valor juntos”.

Para criar valor é imprescindível obter conhecimento do mercado, dos clientes e de seus hábitos, entre outras particularidades. Para isso, torna-se necessário criar mecanismos para captação, atualização e controle das informações ou seja, um SIM.

2.2.1 – SIM - Sistema de Informações de Marketing

O risco e a incerteza tornam o processo de tomada de decisão cada dia mais crítico, e para reduzi-los é essencial levantar o máximo de informações possíveis para auxiliar esse processo. COSTA (1999:5) corrobora afirmando que “um ambiente onde quem detém a informação e sabe utilizá-la de maneira estratégica ganha em eficiência e competitividade”. É de fundamental importância, saber administrar essa informação adequadamente, selecionando e analisando os dados para aproveitar apenas aqueles que sejam pertinentes ao direcionamento estratégico do negócio.

É importante salientar que as informações precisam ser coletadas diretamente do consumidor como comprovam CHRISTOPHER, PAYNE E BALLANTYNE (1997):

- a gerência pode não saber quais critérios de compra específicos os usuários consideram importantes. Sempre existe o risco de a gerência avaliar mal a importância dos critérios, mesmo quando eles estão corretamente identificados, “algumas vezes numa ordem de 3:1” (CHRISTOPHER, PAYNE E BALLANTYNE, 1997:64);
- é difícil para a gerência identificar como os usuários percebem os produtos com relação a performance;
- várias influências interferem na evolução das necessidades dos clientes, por isso é necessário monitorá-las constantemente.

No ambiente competitivo atual, o “objetivo é antecipar-se às mudanças tanto tecnológicas como as do mercado consumidor, evitando surpresas que algumas vezes são determinantes para o insucesso do empreendimento” COSTA (1999:6).

A fim de antecipar-se às mudanças, novas práticas de marketing se fazem necessárias e exigem informações minuciosas sobre os clientes, como se comportam e como reagem aos estímulos das empresas. Essas informações são lançadas no banco de dados, que precisa permitir a consulta das informações da maneira como a empresa necessita e no momento certo, criando valor. Por isso, ele não deve acumular dados inúteis e não desperdiçar oportunidades pelo abandono de informações preciosas, esquecidas nos arquivos da empresa (ARANHA, 1996).

No entanto, possuir um *database* marketing não é o suficiente, como salienta KRZYSTON (1996) porque segundo ele isso não significa que a empresa esteja praticando o verdadeiro *database* marketing, ou usufruindo dos seus reais benefícios.

É necessário entender e utilizar o *database* marketing efetivamente. HUGHES (1998) apresenta seus dois principais usos: marketing para clientes (oferecendo a eles serviços especiais e reconhecimento, resultando em fidelidade crescente, redução de atritos e aumento de vendas) e marketing para não clientes (utilizando o conhecimento do banco de dados para compreender as motivações do consumidor, levando à identificação de clientes potenciais parecidos com os clientes mais lucrativos da carteira).

O mais importante é a criação de uma cultura de informação, já que a empresa pode utilizar cada oportunidade e cada interação com os clientes para compreendê-los melhor e saber o que pensam dela e de seus produtos ou serviços e, com isso, aumentar suas probabilidades de atender adequadamente às exigências desses clientes (WIESERMA, 1998).

Os funcionários podem auxiliar a empresa neste processo, escutando os clientes, compreendendo-os, proporcionando uma aproximação real e a aferindo o que efetivamente está ocorrendo com cada um deles.

O SIM também deve proporcionar condições para um contínuo aprendizado e melhoramento das estratégias. Para isso, é necessário monitorar constantemente o ambiente com o objetivo de obter informações e antecipar-se às ameaças e oportunidades, estabelecendo assim uma estratégia pró-ativa. Para desenvolver-se uma estratégia de marketing vencedora é necessário assegurar que as capacidades da pequena empresa sejam compatíveis com o atual ambiente competitivo do mercado em que opera, mas também, num futuro previsível (HOLLEY E SAUNDERS, 1996).

Os pontos a serem monitorados constantemente (ambiente de marketing) segundo KOTLER (2000), CHURCHILL E PETER (2000) LAS CASAS (1997) e COBRA (1992) são; a empresa, os fornecedores, os intermediários de mercado, os clientes, os concorrentes, os públicos e os ambientes social, econômico, natural, tecnológico e político.

Para agir pró-ativamente é necessário determinar o que os clientes valorizam, o que eles estão dispostos a pagar e o que realmente a empresa pode oferecer a eles e, para isso, o conhecimento das tendências pode ser muito proveitoso, pois possibilita criar produtos que os consumidores ainda não tem consciência de que irão utilizar.

É de suma importância que o levantamento das informações seja realizado de maneira consciente e responsável, a fim de não proporcionar consequências onerosas para a empresa, como fabricar produtos que o consumidor não deseja. Assumir a posição de saber o

que o cliente deseja, realizar pesquisas e testes superficiais e ouvir as pessoas erradas são alguns procedimentos errôneos relacionados por TUCKER (1999).

É a manutenção do SIM que assegura sua aplicabilidade, portanto é imprescindível que ela seja realizada periodicamente. Para isso, várias ferramentas como *benchmarking*, entrevistas, levantamentos ou pesquisa de valor, podem ser utilizadas.

Uma vez criado o SIM, é possível programar estratégias para alcançar os objetivos da empresa. As estratégias são imprescindíveis pois, baseadas em informações, fornecem um rumo seguro a ser seguido.

2.2.2 - Marketing estratégico

Embora planejar atividades diminua o tempo de executá-las, requer uma análise crítica sobre os fatos do passado, presente e futuro, o que pode levar a descobertas interessantes. Para enriquecer essa idéia, propõe-se um conceito apresentado por HAX E MAJLUF (1984:1) que, apesar de escrito há muito tempo, se apresenta mais atual do que nunca e em conformidade com a dinâmica do mundo atual, com a geração de valor e com a proposta desta dissertação. Planejar é “a capacidade desenvolvida pelas empresas para adaptarem-se continuamente às mudanças ambientais e essa capacidade não é apenas uma resposta passiva aos fatores externos, mas ativa, criativa e uma deliberada procura por condições que possam assegurar nichos lucrativos para os negócios da empresa”.

Segundo HOOLEY E SAUNDERS (1996:35) “o estabelecimento de uma estratégia de marketing efetiva começa com uma avaliação detalhada e criativa, tanto das capacidades da empresa, seus pontos fortes e seus pontos fracos em relação à concorrência, como das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente. Com base nesta análise, será formulada a estratégia central da empresa, identificando-se os objetivos de marketing e o enfoque mais amplo para atingí-los”.

Com relação a avaliação das oportunidades, é de suma importância verificar se elas são pertinentes ao foco da empresa, pois segundo alerta WHITELEY (1998), é importante entender o que a empresa faz melhor e focalizar os esforços nisso, a fim de não desperdiçar recursos em oportunidades não condizentes. No entanto, as ameaças também devem ser consideradas, segundo afirmam PRAHALAD E RAMASWAMY (2000:87): “a habilidade de ampliar sinais fracos, interpretar as suas consequências, e obter recursos de reconfigurar mais rápido que os concorrentes, serão uma fonte de vantagens”.

Para criar estratégias é preciso decidir qual mercados se deseja atingir, portanto

faz-se necessário segmentá-los e se posicionar.

2.2.2.1 Segmentação de mercado

Um dos primeiros passos a serem tomados pelo administrador de marketing, segundo LAS CASAS (1997), é determinar qual é o mercado visado, ou seja, o mercado-alvo. Dependendo da escolha, esta exige diferentes formas de abordagem: as empresas que escolherem o mercado de consumidores finais terão de conhecer a estrutura do mercado e os hábitos e motivação de compra dos indivíduos, ao passo que a empresa que optar pelo mercado industrial, precisa conhecer, principalmente, as características de compra e uso do produto nas empresas visadas.

SEMENIK E BAMOSSY (1996:61) concordam dizendo que “de todos os elementos do processo decisório de marketing que proporcionam à empresa uma base para resposta ao ambiente externo, nenhum é mais importante do que a segmentação de mercado e o alvo de marketing.”.

Existem duas formas de se tratar o mercado: através do marketing de massa e do marketing de segmentos. No entanto, a extinção da oferta padrão de um produto ou serviço a todo mercado (marketing de massa) já é prevista por alguns críticos. KOTLER (2000) diz que o mercado está se transformando em segmentos de clientes menores e mais numerosos, cada um com preferências e necessidades mais específicas, o que exige um marketing mais direcionado. Orçamentos menores de marketing e número crescente de mídias alternativas que oneram o orçamento, também colaboram com a necessidade de uma nova abordagem.

Ainda segundo KOTLER (2000) as empresas podem optar por atender um segmento único ou atender a dois ou mais segmentos, oferecendo a cada um, uma oferta diferente e apropriada (multisegmentos). Essa opção vale também para os nichos - divisões distintas a serem atendidas dentro de um segmento e para as células de mercado - grupos ainda menores de clientes com características comuns que representam uma oportunidade de mercado.

O marketing de clientes também é uma opção que pode ser considerada já que o computador, os bancos de dados e as fábricas flexíveis permitem a produção de itens customizados a um preço atraente.

O marketing de segmento, ou de nicho único, permite que a empresa identifique melhor seus clientes, se defronte com um número menor de concorrentes, tenha uma boa probabilidade de se tornar o ‘fornecedor preferido’ e obtenha altas margens de lucro, pois os

clientes estão dispostos a pagar mais à uma empresa especializada em atender suas necessidades. No entanto, adotando-se o marketing de segmento ou nicho único, corre-se um sério risco de ver o seu segmento ou nicho esvaziar-se, na medida em que os consumidores alterarem seus hábitos, ou atrair muitos concorrentes, reduzindo os lucros de todos.

O marketing de multisegmentos, ou de multinichos, apresenta a vantagem de que um segmento/nicho mais fraco pode ser compensado por um mais forte. Permite também que a empresa obtenha economias de escala, o que pode proporcionar uma diminuição nos custos em todos os segmentos.

KOTLER (2000:44) diz que “as empresas podem ter que escolher entre operar por nichos ou serem prejudicados por quem o faz”. Uma vez que os clientes desejam cada vez mais ver suas necessidades satisfeitas, o atendimento a um nicho de mercado proporciona uma maior satisfação porque a incapacidade de descobrir qual é o mercado-alvo, o seu tamanho e a forma de abordá-lo leva muitas empresas a uma derrota prematura. Isso ocorre porque, com capacidade financeira limitada, as empresas não apresentam condições de efetuar pesquisas para responder a essas questões, o que as leva a adotar uma abordagem genérica que, a longo prazo, desperdiça mais dinheiro e não dá origem a uma clientela adequada (GRIFFIN, 1998).

Uma abordagem mais personalizada pode ser realizada, utilizando-se bancos de dados de clientes que contenham informações possibilitadoras da segmentação, como dados pessoais, histórico de compras, preferências etc. Para proceder-se uma segmentação eficaz, é necessário muita informação, como afirma ARANHA (1996:14) “a atenção às particularidades de cada grupo estreitamente definido é que permite oferecer os meios exatos para a satisfação precisa de suas necessidades”.

Outro ponto importante a considerar-se na adoção da estratégia de atendimento a segmentos ou nichos é a necessidade de planejar, como demonstra WEINSTEIN *apud* MATTAR E AUAD (1997:3): “Escolha de nichos é o processo pelo qual a empresa integra marketing e atividades de planejamento para otimizar sua competitividade e posição no mercado. Uma estratégia de posicionamento derivada de segmentação para um consumidor-alvo focalizado é a parte principal da escolha de nichos”.

O processo de segmentação inclui, segundo CHURCHILL E PETER (2000):

- a análise das relações cliente-produto – identificação dos tipos de consumidores ou organizações com mais probabilidade de comprar o produto, como eles definem o valor e como efetuam as compras;
- investigação das bases para segmentação – com as informações obtidas na análise das

relações cliente-produto, os profissionais de marketing, utilizando pesquisas, experiência e intuição, dividem o mercado em segmentos e decidem quais são os mais significativos;

– posicionamento - as empresas, na maioria dos casos, possuem recursos financeiros limitados, por isso, é de suma importância a opção por um alvo no qual serão concentrados os esforços, o posicionamento, que, de acordo com KOTLER (2000:48) “é o esforço de implantar o(s) benefício(s) chave e a diferenciação nas mentes dos clientes”. O posicionamento pode ser amplo – maneira de atender os clientes, ou específico - quando apresenta uma razão concreta para a compra. HOOLEY E SAUNDERS (1996:33) informam que para escolher um posicionamento é preciso verificar “primeiro, a atratividade dos alvos potenciais, e, segundo, com que eficiência a empresa espera atender a cada alvo potencial no que diz respeito à concorrência”. Depois da decisão, continuar investindo na melhoria do posicionamento da empresa é essencial, uma vez que a concorrência está sempre elevando as expectativas do cliente quanto ao que se considera adequado. Qualquer que seja o posicionamento adotado pela empresa, ele deve ser compatível com os desejos dos consumidores, isto é, o consumidor deve valorizar os atributos ou benefícios escolhidos para que a estratégia seja eficaz;

– selecionando estratégias de segmentação – optar pelo marketing de massa, de segmentos, individual ou por não atender o mercado. Conforme CHURCHILL E PETERS (2000), para identificar-se os melhores segmentos não há uma maneira fácil, mas existem alguns critérios a serem observados com relação ao segmento: sua mensurabilidade, seu tamanho, seu crescimento esperado, o custo de atingi-lo e, ainda, os objetivos e forças organizacionais.

Após a segmentação e o posicionamento, o planejamento é essencial, pois viabiliza o monitoramento e a melhoria contínua necessários a manutenção da oferta de valor.

2.2.2.2 - Planejamento

O crescimento e o aprimoramento da organização só serão possíveis se planejamento e controle forem utilizados. Para evoluir é necessário mensurar e melhorar o desempenho anterior, como explica KOTLER (2000), afirmando que o planejamento exige consenso, permite que o progresso em relação às metas seja medido e ações corretivas sejam tomadas se as metas não estiverem sendo alcançadas, portanto, é uma parte intrínseca da administração eficiente.

Para assegurar que as atividades de marketing levem aos objetivos organizacionais é preciso criar e implantar um plano de marketing que, ainda segundo

KOTLER (2000) deve estar em consonância com o planejamento estratégico e com a missão e visão da empresa. O plano de marketing deverá conter as estratégias a serem utilizadas, como afirma MATTAR (1998:7) são “os caminhos mais adequados, ou cursos de ação, determinados para serem seguidos, visando o alcance de objetivos de marketing no médio e longo prazo”. Das estratégias, definem-se as táticas de marketing que são, conforme o mesmo autor “as ações ou métodos utilizados para implantar as estratégias de marketing e visam ao atingimento das metas de marketing no curto prazo”.

Ressalta-se contudo, que ao elaborar uma estratégia de marketing é necessário não perder o foco e, para isso, devem-se observar alguns princípios. Recorre-se a CHURCHILL E PETER (2000) para apresentá-los:

- concentrar-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente;
- oferecer um valor superior aos clientes, em relação às opções da concorrência;
- transformar mercados e ambientes, influenciando os clientes a comprar os produtos e serviços da empresa de forma ética, a fim de melhorar a posição competitiva através da geração de valor superior;
- interagir continuamente com outros grupos funcionais;
- trabalhar continuamente para melhorar as operações, processos, estratégias e produtos ou serviços para criar novas e melhores maneiras de gerar valor para os clientes;
- considerar também o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos que podem influenciar ou ser influenciados pelas decisões de marketing.

2.2.2.3 – Implementação e controle

Ao processo de planejamento sucede-se a implementação, HOOLEY E SAUNDERS (1996:36) dizem que, neste nível, “é preciso que se crie uma organização de marketing capaz de colocar a estratégia em prática(...). A implementação também implica o estabelecimento de um *mix* de produtos, preços, promoção e distribuição que levam tanto o posicionamento como os próprios produtos e serviços para os mercados-alvo”.

As empresas de sucesso são as empresas que aprendem continuamente. Para conseguir oferecer valor constantemente obtendo sucesso através das práticas de marketing, elas devem ser permanentemente monitoradas. Sem o monitoramento dos resultados não é possível chegar a saber qual é o valor que a empresa está gerando, se os seus esforços deram resultados positivos ou não. O controle, que segundo CHURCHILL E PETER (2000:547) é o “processo de avaliar o desempenho em relação a objetivos, planos e estratégias e realizar

mudanças quando o onde necessárias” torna-se fator imprescindível para diagnósticos e avaliações mais precisos (as).

O planejamento, a implantação e o controle são etapas que demonstram quais são as necessidades com relação à capacitação interna. Necessidades estas que devem ser sanadas a fim de alcançarem-se os objetivos estabelecidos.

2.2.3 - Capacitação interna

O primeiro passo quanto à capacitação interna da pequena empresa é relacionado ao executivo-chefe. Este deve assegurar que todas as operações da empresa estejam voltadas para criar satisfação para o cliente, em vez de satisfazer interesses próprios (sejam seus ou dos funcionários). Por isso, ele precisa entender o papel central do marketing na organização (HOOLEY E SAUNDERS, 1996).

HOOLEY E SAUNDERS (1996:13) ainda complementam: “Cabe ao nível hierárquico mais alto da empresa fazer do cliente o centro de suas operações (...). A adoção de uma filosofia de marketing e sua implementação eficaz em toda a organização é uma das principais características de todos os executivos-chefe mais bem-sucedidos”.

O sucesso da implantação de estratégias de marketing está diretamente relacionado ao executivo-chefe e à dificuldade de engajar toda a organização. A falta de comprometimento das pessoas que participam da execução do planejamento pode levar ao não cumprimento dos objetivos. Às vezes, a falta de comprometimento não é somente responsabilidade dos funcionários, visto que “muitas transformações empresariais fracassam por serem mal explicadas aos funcionários que, por sua vez, resistem a tudo aquilo que não conhecem. Porque as pessoas, na sua maioria, não resistem às mudanças, mas à perda do controle de suas vaidades” BRUM (2000:38). O fracasso de um processo empresarial não pode ser atribuído apenas aos funcionários da base, mas também à falta de envolvimento da alta administração, à falta de integração das áreas, ao pouco foco no lado humano da mudança, à complexidade das questões técnicas e à incapacidade da empresa em envolver o lado emocional das pessoas.

TUCKER (1999) corrobora a idéia de BRUM dizendo que, para agregar valor, é preciso que todo funcionário, independentemente da natureza de sua função, entenda que ele está também praticando marketing. Com isso concordam HAN, KIM E SRIVASTAVA (1998:31) afirmando que “A criação de valor superior para o cliente requer uma organização com amplo compromisso para informação contínua, reunião e coordenação das necessidades

dos clientes, concorrentes, capacidade e as providências de outros agentes de mercado significantes e autoridades. O resultado é um esforço integrado por parte dos empregados e por departamentos em uma organização que, em troca, dá origem a desempenho superior” .

A empresa precisa ainda incentivar a troca constante de aprendizagem entre os colaboradores, e, para isso, TUCKER (1999) afirma que é preciso criar um ambiente propício à aprendizagem, onde os funcionários fiquem confiantes e dispostos a aprender; e tenham uma maior motivação para dar o melhor de si. Quando as pessoas conseguem identificar-se com a missão da empresa e valorizar outros aspectos além do salário ficam motivadas a realizar um trabalho melhor, porque segundo MÖLLER (1997:107) “uma empresa não terá sucesso sem que seus funcionários tenham sucesso pessoal”.

BRUM (2000) , TUCKER (1999), MÖLLER (1997) e RAPHEL (1999) afirmam também que é preciso cuidar do ambiente e dos funcionários porque se os funcionários não estiverem contentes, os clientes também não estarão. BRUM (2000:47) argumenta que “especialmente numa economia do espírito, onde o consumidor compra muito mais que um produto. Compra atendimento, atenção, carinho e tantos outros sentimentos”.

Uma vez levantadas as informações, segmentado o mercado, realizado o planejamento e capacitação, deve-se definir o *mix* de marketing da empresa, ou seja, qual será a oferta de valor ao cliente.

2.2.4 - *Mix* de Marketing

Se a empresa já está constituída ela já possui um *mix* de marketing que deve sempre ser melhorado com a finalidade de continuar atendendo as expectativas dos clientes. Quando a empresa é criada, é necessário definir o seu *mix* de marketing. Para ambos os casos, faz-se necessário definir as estratégias de marketing e detalhá-las, o que implica em definir exatamente que procedimentos devem ser seguidos, ou seja, definir os 4P's da empresa e coordená-los para obter impacto positivo máximo, que significa determinar a relação custo-benefício de diferentes ferramentas e formular o *mix* que mais favoreça os lucros (KOTLER, 2000).

Considera-se *mix* de marketing o definido por Jerome Mccarthy, no início da década de 60, somente destacando-se os serviços do item produtos. Outros autores, como KOTLER (2000) e SOUZA (1999) propuseram mais alguns P's, mas os mesmos já foram abordados em outras etapas da dissertação.

O *mix* de marketing é o meio pelo qual a empresa traduz sua estratégia e cada um

dos seus elementos deve somar-se ao posicionamento adotado já que quando os elementos não atuam na mesma direção, se contradizendo, proporcionarão um posicionamento que confunde os consumidores (HOOLEY E SAUDERS, 1996).

A seguir, serão tecidas considerações relevantes sobre os 4p's, dividindo-se o primeiro P em produtos e serviços.

2.2.4.1 – Primeiro P - Produtos

A importância das necessidades do consumidor no desenvolvimento do produto, é expressada por TERPSTRA E SARATHY (2000:298): “necessidades do consumidor são o ponto de partida para o desenvolvimento do produto, em se tratando de mercados domésticos ou globais”. Mas além de considerar esse aspecto, é essencial evoluir, segundo PRAHALAD E RAMASWAMY (2000a:85) porque “os clientes evoluem com o passar do tempo pelas suas experiências com um produto. O produto tem que evoluir de modo a habilitar modificações e extensões futuras, ambos baseados nas necessidades variáveis dos clientes e na capacidade da companhia”.

A concepção de novos produtos envolve relacionamentos e conhecimento conforme TERPSTRA E SARATHY (2000:299) “Numa concepção de desenvolvimento de novos produtos em ambientes que variam rapidamente, vê-se produtos novos como o resultado de uma reunião de ‘relacionamentos e conhecimento’ o que exige um contato permanente com o mercado”.

Para vencer a revolução do valor, precisa-se pensar e inovar além da concorrência. Para agregar valor, produtos e serviços precisam ser significativos, cheios de impacto e difíceis de copiar (TUCKER, 1999). A oferta de valor pode ser incrementada de várias maneiras, como diz KOTLER (2000:26): “Empresas com marketing inteligente estão melhorando o seu conhecimento do cliente, assim como as tecnologias de conexão com o mesmo e a compreensão de seus fatores econômicos. Elas estão convidando os clientes a participar do projeto do produto. Estão prontas para tornar seus produtos, serviços e condições mais flexíveis”. Conforme o mesmo autor, quando as expectativas dos clientes são superadas, ele as eleva da próxima vez, e, com o passar do tempo, a empresa acaba tendo que conformar-se em simplesmente atender às expectativas mais recentes. Com relação a estes argumentos, dois pontos devem ser considerados:

- é essencial uma análise criteriosa quanto às inovações, sendo que todas as alterações devem ser analisadas quanto ao valor que representam para os clientes;

- a qualidade deve sempre ser preservada pois “ Os clientes se zangam com a má qualidade, não voltam e, além disso, falam mal da empresa” (KOTLER, 2000:17).

É essencial que a empresa possua um nível mínimo de qualidade para permanecer no mercado, contudo, na maioria dos mercados, os produtos estão se igualando em qualidade, momento no qual ela deixa de ser um diferencial que influencia na compra. Qualidade só é interessante se estiver presente num atributo que o cliente deseja e se o mesmo percebê-la. KOTLER (2000:20) também vê a valorização por parte do cliente como condicionante para a melhoria contínua: “melhorias contínuas nos produtos é uma estratégia sólida, especialmente se a empresa puder ser a líder nesse item. Mas nem todas as melhorias são valorizadas”. TUCKER (1999:32) concorda dizendo que “o importante na hora de pensar em aumentar a qualidade do produto é saber se o cliente vai perceber a alteração e se ele vai valorizá-la”, porque existem clientes dispostos a pagar menos recebendo menos, quando às vezes, melhorar pode ser regredir tecnologicamente.

Mesmo que a empresa tenha oferecido valor no passado, é essencial que ela continue oferecendo o maior valor no presente, por isso, segundo TUCKER (1999:28) “a empresa líder, com foco no futuro, continua a olhar para a equação global de valor através dos olhos do cliente, que é imparcial e centrado em si”.

Independentemente do tamanho da empresa, a marca, às vezes, é o único diferencial de um produto. Segundo KOTLER (2000:93) “uma marca implica um relacionamento entre um produto e um cliente. Ela subentende um conjunto de qualidades e serviços que o cliente pode esperar”. MCKENNA (1998:88) comunga desta opinião acrescentando que “a marca é mais do que um nome. Ela representa um relacionamento que os clientes passaram a conhecer e valorizar”.

A marca deve ter incorporada a si significados e promessas e estes devem ser coerentes com o posicionamento adotado.

A seguir listam-se algumas qualidades desejáveis em uma marca, sugeridas por KOTLER (2000):

- deve sugerir algo a respeito dos benefícios do produto, por exemplo adocante zerocal;
- deve sugerir qualidades do produto como ação ou efeito, como exemplo pode-se citar o detergente brilhante;
- deve ser fácil de pronunciar, reconhecer e lembrar, por exemplo Omo;
- deve ser singular, assim como Kodak;
- não deve ter conotações pejorativas em outros idiomas ou países.

KOTLER (2000) também relaciona associações que a marca deve trazer consigo:

- comunicar atributos;
- sugerir benefícios;
- expressar os valores da empresa;
- exibir traços de personalidade;
- sugerir os tipos de pessoas que comprar essa marca.

Ainda o mesmo autor afirma que, para projetar uma marca pode-se utilizar:

- palavra ou idéia principal – Volvo = segurança;
- slogans – AT&T = A escolha certa;
- símbolos e logotipos – Pode ser uma pessoa (Marlboro Man) ou um objeto (guarda-chuva) que irão representar a marca. Até a forma de escrever influencia na lembrança;
- uma série de histórias – histórias favoráveis trazem muitos benefícios.

O mais importante para o autor é que a fidelidade à marca se consegue através do atendimento às expectativas do cliente ou pela sua superação.

Entretanto, todos os esforços para construir uma marca desaparecerão se a realidade encontrada pelo cliente, ao negociar com a sua empresa ou adquirir um produto de sua marca, não for condizente com o sugerido por ela. Esta idéia pode ser observada nas palavras de GRIFFIN (1998:91): “seus esforços só terão sucesso se seus produtos e serviços corresponderem realmente àquilo que você comunica”.

A oferta de valor não é composta somente pelo produto, sendo também o serviço parte fundamental, inclusive considerado tão ou mais importante do que os produtos.

2.2.4.2 – Primeiro P - Serviços

Muitas empresas de serviços criam valor com seu desempenho, outras, além disso, criam valor com produtos tangíveis. Portanto, todas as empresas são empresas de serviços e, não se apresentarão muitas perspectivas para àquelas que ignorarem a importância da qualidade de serviço. Essa atividade está rapidamente se transformando na base da estratégia de relacionamento com os clientes (BERRY, 2000) e (BOUCKAERT, DENEFFE & VANTRAPPEN, 1999).

LECIT *apud* ALBRECHT (1998:1) complementa dizendo que “não existem indústrias de prestação de serviços. Há apenas indústrias nas quais o componente de prestação de serviços é mais ou menos importante do que em outras” e isso se deve ao fato de que a realidade é que os novos serviços de valor agregado são parte integrante do sucesso, no atual ambiente econômico. A importância dos serviços assim exige sua constante atualização

porque, segundo TUCKER (1999), um novo serviço dá a empresa uma vantagem competitiva exclusiva e promove a diferenciação, até que a concorrência o copie.

A importância da prestação de serviços excelentes é justificada por TUCKER (1999) quando afirma que o serviço é considerado corriqueiro pelo cliente, mas é valorizado, pois um serviço mal prestado pode muitas vezes levar o cliente a trocar de fornecedor. BROOKS (1998) endossa TUCKER através dos resultados de uma pesquisa que realizou para um dos seus livros, onde descobriu que 93% das pessoas, ao receber um serviço ruim, dizem que o produto é ruim ou de qualidade inferior, independentemente do produto. Isso prova que a qualidade da experiência é decisiva.

É necessário, acima de tudo, que o prestador de serviços mude seus pontos de vista e encare as coisas como os clientes as vêem, para então poder proporcionar um serviço de qualidade. No entanto, para se ter um bom serviço, é necessário um bom produto, comercializado a um preço justo, por que não há quantidade de extras, toques especiais ou embalagem atraente, que superem as limitações de um produto (ALBRECHT, 1998). Essa idéia é reiterada por BERRY (2000) que aponta o serviço prestado por uma empresa como muito importante para a diferenciação do produto, mas só quando a qualidade do produto já é dada como certa.

Os desafios e as oportunidades estão presentes no dia-a-dia se as empresas puderem transformar, rapidamente, a qualidade do serviço na idéia motriz de suas atividades (ALBRECHT, 1998).

Produtos e serviços de qualidade são imprescindíveis para a conquista do cliente, no entanto, a oferta de valor é completada pelo preço, que precisa ser compatível com os dois primeiros.

2.2.4.3 – Segundo P - Preço

Estabelecer preço é de suma importância na era do valor, como aponta TUCKER (1999:37): “o preço raramente é o único fator na decisão de compra. Ao contrário, o fator-chave em qualquer decisão de compra é o valor percebido a ser obtido pelo comprador. Esse valor é a razão pela qual as empresas com produtos e serviços com os mais altos preços, em muitos setores, freqüentemente têm a maior participação de mercado”.

A competitividade atual exige preços cada vez menores, o que obriga os fabricantes a reduzi-los ou oferecer serviços que criem valor para seus clientes (BOUCKAERT, DENEFFE E VANTRAPPEN, 1999). TUCKER (1999:37) sustenta que “A

única maneira de obter um preço mais alto será agregar um valor mais tangível por meio de serviços especiais, de qualidade consideravelmente maior ou uma percepção de excelência de serviço”. Mas o autor oferece também outra opção, dizendo que, às vezes, não é necessário abaixar os preços, mas, sim, educar os clientes sobre o que eles estão obtendo, pelo que estão pagando e por que os preços são justificados.

Vê-se que o preço baseado no valor ganhou ainda mais força com o surgimento das novas tecnologias, pois segundo BERRY (2000:32) ‘Há pelo menos duas tendências em evolução. Uma delas, é que o cliente tem acesso fácil ao preço baixo e, a outra, é que o cliente fixa o preço que está disposto a pagar’. Ambas são possíveis graças a Internet, produzindo mudanças na estrutura tradicional e na maneira de fixar preços.

PRAHALAD E RAMASWAMY (2000a:87) complementam: “o preço tradicional não desaparecerá completamente. Mas como os clientes ficam mais conhecedores e reconhecem que eles têm escolhas e o poder para negociar, mais negócios sentirão pressões para adotar um implícito (se não explícito) processo de leilão”.

O preço é um dos componentes do custo de aquisição que também é influenciado pela localização, pela conveniência e pelo esforço dispendido. Fatores também considerados pelos consumidores, daí a necessidade de se falar sobre a distribuição.

2.2.4.4 – Terceiro P – Praça (Distribuição)

Cada fornecedor precisa decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo. Para saber se a empresa deve usar os canais existentes ou abrir novos, ela deve perguntar aos seus clientes, qual é a opção mais atraente ou mais conveniente para eles (GERTZ, 1999).

BERRY (1999) afirma que o varejo do futuro será construído sobre o conceito que combina localização e mercadoria. Trata-se do valor da experiência, que equivale a todos os benefícios que o cliente recebe em troca do esforço que ele despende no ato da compra.

Segundo PRAHALAD E RAMASWAMY (2000:42) “a maior parte das empresas terá de administrar – e interligar - vários canais de distribuição diferentes. O desafio será garantir que a natureza, a qualidade da realização e a experiência personalizada do indivíduo, sejam iguais em todos os canais”. O grande desafio é desenvolver infra-estruturas capazes de sustentar uma rede de distribuição de vários canais, que serão fundamentais, segundo os mesmos autores, porque “os sistemas também estão equipados para suprir constantemente a reconfiguração da cadeia de provisão, o que resultará na múltipla distribuição de canais”

(2000a:87).

O produto, o serviço, o preço e a distribuição são importantes na oferta de valor, contudo, só podem ser apreciados se o cliente os conhecer. Por isso, a comunicação é peça fundamental para os negócios.

2.2.4.5 – Quarto P – Promoção (Comunicação)

É necessário lembrar aos clientes atuais e instruir os clientes futuros sobre o que é um bom valor no seu setor, porque eles só saberão o que a empresa faz, se ela o disser (TUCKER, 1999) .

A comunicação é formada por todas aquelas ferramentas que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto.

Para se obter melhores resultados em menos tempo e com menores custos, KOTLER (2000) afirma que é de suma importância integrar suas comunicações de marketing para fornecer uma mensagem coerente por meio delas.

Com relação à propaganda, o autor ainda afirma que ela “é mais eficaz quando seu alvo é restrito” (2000:133). TUCKER (1999) complementa dizendo que a propaganda deve ser honesta e direta para lembrar ao cliente dos seus serviços de valor.

Segundo MATTOS (1999), o rádio e, principalmente, a televisão, estão perdendo terreno para a Internet. A Internet apresenta mais flexibilidade, facilidade, interatividade e informação, o que vai exercer grande influência no mundo dos negócios. Entretanto, é indiscutível que outras mídias podem e devem coexistir com sucesso, gerando assim uma oferta maior de canais, onde os consumidores de todos os gêneros podem encontrar o melhor meio de negociar. TERPSTRA E SARATHY (2000:687) comungam desta opinião, dizendo que “a Internet irá se tornar um novo canal dominante e as empresas deverão estabelecer as suas posições, enquanto trabalham com os seus canais existentes, talvez lhes dando uma parte em comissões de vendas durante um período de transição. Caso contrário, é provável que a empresa desapareça e os seus canais existentes não terão nada o que vender”.

Uma segunda opção de comunicação é a promoção de vendas. A diferença básica entre a promoção de vendas e a propaganda refere-se ao fato de que a primeira gera resultados imediatos, enquanto que a segunda gera resultados a longo prazo.

KOTLER (2000), TUCKER (1999) e GRIFFIN (1997) acreditam que os fabricantes que promovem verdadeiras guerras promocionais estimulam os clientes a optar

pelo maior e melhor na hora da compra, ocasionando um aumento de vendas a curto prazo, mas não criam um valor duradouro para os clientes, muitos dos quais, eventualmente migram para um concorrente. PUTSIS (1999:138) já afirma que “promoções ampliam o consumo total nas categorias dos produtos e deixam de ser um jogo de soma zero mas somente quanto bem administradas, de acordo com o posicionamento da marca, com as características da categoria do produto e a estratégia competitiva dos concorrentes” com o que concordam CHURCHILL E PETER (2000).

Outro componente da comunicação são as relações públicas, que envolvem segundo MOREIRA (2000:137) “procurar compreender e sistematizar os esforços empreendidos por um indivíduo ou empresa para criar um clima de confiança e de boas relações com o público”. Os relacionamentos com os diversos públicos têm como objetivo melhorar ou manter uma imagem institucional. Além de levar informações, também têm o objetivo de trazer informações para a empresa, pois o contato com a imprensa, é intenso. “A maioria das despesas com relações públicas representa sólidos investimentos planejados para criar e transmitir uma imagem positiva ao mercado-alvo” (KOTLER, 2000:143). No entanto, são necessárias pessoas de talento, com idéias capazes de atrair atenção e reputação positivas para a empresa.

A força de vendas representa mais uma opção de comunicação. Vender, hoje, é uma profissão complexa e exigente, porém, rentável para aqueles que compreendem o novo mandamento: descobrir como criar um valor maior no próprio ato de vender. Essa descoberta vem de compreender e traduzir o entendimento das necessidades e desejos dos clientes. O gerenciamento da força de vendas requer muita habilidade, por ser uma das ferramentas mais caras da comunicação de marketing (KOTLER, 2000).

Já com relação ao marketing direto, decidiu-se por abordá-lo de forma mais ampla por seu elevado grau de aplicabilidade para as pequenas empresas, pois os mercados estão se fragmentando, cada vez mais, em minimercados, o que exige uma comunicação mais direcionada. Como demonstra LOCKE (2000:189): “mercados de massa têm se fragmentado continuamente durante pelo menos três décadas. Eles estão sendo substituídos por mercados vibrantes que somente agora emergem da Web”. Um banco de dados com informações dos clientes potenciais é imprescindível para se conseguir uma comunicação mais especializada, porque empresas com bancos de dados, “podem classificar os nomes constantes de seus bancos de dados para coletar qualquer subconjunto de nomes que possam representar uma oportunidade de marketing” (KOTLER, 2000:148).

LOCKE (2000:190) afirma que “conversas com micro mercados relevantes se

tornarão fontes cruciais de perspicácia e inovação, e a qualidade desta inteligência de mercado determinará parte do mercado, no final das contas. Sem tais interações, esforços para simplificar produtos e serviços acontecem no vácuo”.

O marketing direto, segundo KOTLER (2000b:668) é um “sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer local”. O marketing direto integrado, ou seja, “a combinação entre diversas modalidades de marketing direto pode aumentar o desempenho do esforço global de marketing” (CHURCHILL E PETER, 2000:423).

Segundo KOTLER (2000b), hoje muitos profissionais de marketing direto acreditam que ele deva ter um papel mais amplo que é o de construir um relacionamento duradouro com o cliente, ou seja, um marketing de relacionamento. COSTA (2000:40) diz que “analisando claramente o que tratam as definições de marketing de relacionamento, observa-se que suas idéias estão contidas no já difundido conceito de marketing integrado(...) o que ocorre é uma evolução, ampliando a aplicação dos conceitos a fatores ambientais de competitividade que progressivamente vão surgindo”.

VAVRA (1993) define o marketing de relacionamento com o termo de pós-marketing: “o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes” (VAVRA, 1993:40). O marketing de relacionamento dá às empresas novos incentivos para investir e conseguir lealdade, a longo prazo, de seus clientes mais lucrativos.

O marketing de relacionamento pode ser entendido como um processo de ida e volta, onde deve haver uma relação de parceria, de lealdade, de respeito e de comprometimento entre as pessoas envolvidas no processo. Ele mostra que é necessário redefinir as estratégias organizacionais, alinhando os interesses dos empresários/acionistas, equipe de funcionários e interesses dos clientes para conseguir a satisfação total e obter relacionamentos a longo prazo, confiança e o “ganha-ganha” com os clientes, tão necessários para que as organizações ganhem espaço em um ambiente de negócios em turbulência (ZENONE, 1999).

Além, disso ROMANO (1997) complementa dizendo que não é interessante atribuir os mesmos gostos e preferências a todos os clientes e oferecer-lhes o mesmo nível de serviço. Essa prática implica em gastar muito tempo oferecendo mais do que o necessário para muitos clientes e não despende energia suficiente para outros.

Não importando qual a forma de interação, conquistar clientes é objetivo de muitas empresas, mas é em mantê-los (fidelização) que residem as vantagens mais significativas.

2.2.5 - Fidelização de clientes

O importante é oferecer mais do que um produto ou serviço, é oferecer uma experiência agradável para o cliente (RAPHEL, 1999) e (PINE, 1999). Fazer com que o cliente se sinta importante pode transformá-lo em assíduo, como aponta LEBOEUF *apud* RAPHEL (1999:76) “o cliente recompensado, compra, multiplica-se e retorna”. Além disso, pode-se tornar um divulgador, que é “a melhor fonte de negócios futuros, pois proporcionam excelentes testemunhos” (RAPHEL, 1999:76).

Um estudo publicado na Harvard Business Review, demonstra que se as empresas tivessem capacidade de reter 5% dos clientes que as deixam, poderiam dobrar seus lucros. Este fenômeno é possível porque os clientes geram mais lucros a cada ano que passam com as empresas e fazem publicidade a seu respeito. A melhoria contínua dos serviços prestados é um investimento, não um custo (RAPHEL, 1999).

ROMANO (1997:48) afirma que “a troca de fornecedor pode representar um sério problema para as empresas, uma vez que é muito mais caro conquistar um novo cliente que manter um cliente fiel”. RAPHEL (1999:76) complementa: “a maioria das empresas gasta cinco vezes mais com cada novo cliente que com os que já tem”. TUCKER (1999) ainda justifica essa argumentação afirmando que os clientes trocam de fornecedor porque descobrem melhor valor em outro lugar.

Apesar de todas essas considerações, muitas empresas, ainda despendem grande esforço para o aumento de sua base de clientes. Geralmente o planejamento diário das ações de marketing, dedica mais atenção para conquistar clientes, sendo raros os esforços de empresas em “maximizar a satisfação dos clientes atuais” (VAVRA, 1993:32).

Muitas vezes, com a ênfase maior colocada na conquista de novos clientes, os antigos acabam sendo ignorados e desaparecem. As recompensas da fidelidade são de longo prazo e cumulativas, conforme GRIFFIN (1998:20-23): “quanto mais tempo um cliente permanecer fiel, mais lucros a empresa poderá obter desse cliente isolado” por isso, “o desenvolvimento de um relacionamento com os clientes é uma prioridade”. TUCKER (1999) também afirma que a fidelidade do cliente não é apenas importante; é uma questão crítica para os negócios de hoje e quando a fidelidade do cliente sobe, os lucros acompanham.

Afirma ainda que, de acordo com uma pesquisa da Bain & Company elevar os índices de manutenção de clientes em 2% tem o mesmo efeito nos lucros que cortar os custos em 10% (TUCKER, 1999).

Satisfazer os clientes e mantê-los comprando é desafio para qualquer pessoa interessada em construir uma empresa bem sucedida. É necessário se concentrar em construir a fidelidade dos clientes agregando valor aos produtos, oferecendo extras que fazem os produtos se diferenciarem de todos os outros. Ajudar a vender o produto através do fornecimento de informação desenvolve o mercado, cria demanda pelo produto e ajuda a conquistar a fidelidade dos clientes. Todas essas ações estão diretamente envolvidas com a definição do *mix* de marketing, que deve ser concebido valorizando sempre a interação, satisfação e manutenção dos clientes. Não se pode deixar de mencionar que “A monitoração constante e a solicitação do *feedback* dos clientes são essenciais para a manutenção de uma clientela fiel” (GRIFFIN, 1998:236) .

2.3 - Considerações

Através dos resultados das pesquisas apresentadas no *site* do SEBRAE e artigos de outros autores sobre as pequenas empresas, percebe-se a sua importância e também o valor das estratégias de marketing necessárias ao seu desenvolvimento. Como já mencionado, a validade deste estudo também é reforçada pela carência, na literatura específica, sobre ensinamentos de marketing para pequenas empresas tendo como consequência a falta de compreensão da importância do marketing por parte dos seus proprietários.

A sugestão sobre a utilização de estratégias de marketing pretende resolver, ou pelo menos minimizar, vários problemas que foram elencados, como por exemplo, falta de planejamento, falta de controle, falta de visão de longo prazo e, principalmente, falta de conhecimento do mercado.

Este estudo pretende demonstrar que o marketing orientado para o valor pode ser utilizado por empresas de pequeno porte, o que não significa não poder ser útil para as outras. Contudo, independente de seu alvo, deve ser adotado como sendo uma ‘filosofia contínua’.

A fim de se obter uma proposta de valor interessante para os clientes, faz-se necessário:

- proceder continuamente um levantamento de informações, imprescindível para proporcionar bases concretas na tomada de decisão e minimizar a administração empírica, tão utilizada nas pequenas empresas;

- definir um mercado-alvo para proporcionar à empresa um foco de atuação e permitir um atendimento mais especializado;
- planejar e controlar, itens também deficitários nas pequenas empresas, proporcionam uma análise crítica constante, viabilizando a satisfação dos clientes, assim como a mudança interna, posicionando toda a organização com vistas a satisfazer o cliente;
- capacitar a empresa internamente a fim de proporcionar-lhe condições de realizar as atividades necessárias a oferta de valor;
- definir um composto de marketing coerente, com todos os seus elementos direcionados a um mesmo alvo, facilitando o reconhecimento do valor por parte dos consumidores;
- manter um relacionamento duradouro com os clientes, visando sua satisfação contínua.

Acredita-se que as pequenas empresas que se utilizarem dos ensinamentos descritos neste capítulo possam formar uma base sólida para a sua manutenção e o seu desenvolvimento, por isso, no próximo capítulo buscar-se-á relacionar as especificidades apontadas nas pequenas empresas com as práticas de marketing já apresentadas, a fim de determinar quais os benefícios que podem ser conseguidos, quais as condições necessárias e as limitações à sua efetivação. Apresentar-se-ão também as ferramentas úteis à sua implantação e a visão de outros autores sobre o assunto, a fim de complementar o conhecimento sobre o marketing para as pequenas empresas.

CAPÍTULO 3 – CORRELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE MARKETING E ESPECIFICIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS

Vários são os problemas enfrentados pelas pequenas empresas. Estratégias de marketing podem auxiliar a resolvê-los, mas é essencial que haja também uma mudança de cultura organizacional. A forma de gestão das pequenas empresas impõem sérios empecilhos à implantação de estratégias de marketing e a própria continuidade de sua existência. ROMERO (1998:2), configura “ como principal *causa mortis* a incompetência gerencial e a falta de conhecimentos de técnicas gerenciais de como administrar o seu negócio”. Essa falta de conhecimentos sobre como administrar o negócio é responsável, quase que, na sua totalidade, pelos problemas das pequenas empresas. Estes problemas foram levantados em estudos do SEBRAE (www.sebrae.com.br) e em obras específicas sobre pequenas empresas e, correlacionados com as estratégias de marketing. Essa correlação é apresentada posteriormente na tabela 3.1 e dela podem-se observar alguns pontos principais que são:

- falta de conhecimento no ambiente externo e interno – o que engloba também o desconhecimento das normas básicas de marketing e do mercado. Essa deficiência pode ser minimizada com a criação de um sistema de informações de marketing que proverá a organização de informações necessárias para a geração de conhecimento. A segmentação e o posicionamento exigem, além do levantamento de informações, uma reflexão sobre elas, o que proporciona conhecimento sobre o mercado. Programas de desenvolvimento contínuo de pessoas são essenciais para o aprendizado e outras atitudes, como analisar o valor do produtos e serviços, relacionar-se com os clientes e monitorar o sistema, fatores importantes para a criação de conhecimento. No entanto, é fundamental a mudança de cultura da empresa que deve estar voltada para a contínua busca, tratamento e disseminação da informação;
- falta de capacitação – pode ser traduzida por todos os itens afetados pelo desenvolvimento contínuo das pessoas que são apresentados na tabela 3.1 e representam dezessete itens. Dentre os mais relevantes, destacam-se a criação de conhecimento de uma forma geral e a melhoria da capacidade de gerenciamento, em que está envolvida grande parte dos problemas. Como se pode notar, a falta de capacitação é um dos problemas mais relevantes das pequenas empresas e demonstra a importância de um aprender e melhorar contínuos;
- estilo de gestão inadequado à implantação das estratégias de marketing – as estratégias de marketing podem auxiliar a modificar o estilo de gestão, mas é necessário primeiramente uma mudança de atitude para que as estratégias sejam reconhecidas como importantes e

realizadas a contento. Para utilização dessas estratégias, é necessário que a empresa torne-se uma empresa voltada para o cliente. Essa transformação, em especial, é bastante difícil de ser conseguida, pois implica em uma mudança profunda de atitude, radical ou gradativa. O modelo enfatiza a mudança gradativa, pois entende-se que é mais fácil para as pequenas empresas, pelas dificuldades que apresentam, realizarem pequenas melhorias gradativamente do que uma mudança radical e imediata. No entanto, se o proprietário-dirigente entender a urgência da mudança, conseguir transmiti-la para seus funcionários e dispor de recursos para realizá-la, ela pode e deve ser realizada imediatamente. O importante é que a mudança seja entendida, assimilada e aceita realmente, pois quanto mais cedo ela ocorrer, maiores são as chances da empresa garantir a oferta de valor para seus clientes.

A correlação feita entre os problemas das pequenas empresas e as estratégias de marketing demonstra ainda como as estratégias selecionadas podem auxiliar a resolver os problemas das pequenas empresas:

- criação do SIM – auxilia todo tipo de falta de conhecimento por que é fonte de informações para o aprendizado; auxilia a diminuir a dependência do mercado porque, de posse de informações detalhadas sobre os clientes, é possível fidelizá-los, o que diminui a força dos concorrentes. Da mesma forma, informações sobre os clientes auxiliam na determinação do nível de qualidade por eles desejado, às vezes não tão alto como se imagina. O SIM aumenta o acesso e a disponibilidade de informação, auxilia na determinação do ponto mais adequado e supre a empresa de subsídios para planejar e comercializar seus produtos. As informações também podem auxiliar a potencializar o capital existente ou mostrar novas formas de conseguí-lo. A informação também é essencial para manter ou aumentar a base de clientes e as vendas, pois é só oferecendo o que o cliente deseja ou necessita que se pode incrementar os negócios. Não é possível planejar sem informação, e o SIM a fornece. Controlar e organizar também tornam-se tarefas simples quando se possui informações relevantes que, por sua vez, possibilitam decisões mais acertadas. Obtendo informações sobre os clientes, também é possível reduzir a inadimplência e conquistar participação em mercados internacionais;
- plano de marketing – torna a empresa menos vulnerável às crises, pois estas podem ser previstas com antecedência. Também é possível superar os concorrentes planejando cuidadosamente produtos e serviços mais adequados aos desejos e necessidades dos clientes, o que reduz os problemas da comercialização e planejamento dos produtos. O planejamento conduz, informa e determina o rumo a seguir. Soluções para problemas como falta de capital, falta de clientes e poucas vendas também podem surgir de um planejamento coerente e

consistente. No entanto, o planejamento exige organização e controle, itens que devem ser aplicados em toda a empresa. A tomada de decisão também é facilitada quando o rumo é conhecido. O planejamento deve contemplar ações imediatas, a curto e a longo prazo, o que pode representar um meio de alterar a ótica de curto para longo prazo, gradativamente. A entrada no mercado internacional também pode ser prevista no plano de marketing;

- segmentação, posicionamento e escolha do mercado-alvo – as reflexões sobre a segmentação e o posicionamento trazem conhecimento sobre a empresa, sobre o mercado e sobre os produtos, porque busca identificar novos mercados e novas formas de atendê-los. A escolha do mercado-alvo reduz a concorrência, pois atende mercados mais específicos e permite também uma melhor adequação da qualidade, do ponto, dos produtos e serviços, bem como do preço e da comunicação. Clientes mais satisfeitos podem trazer novos clientes e aumentar suas compras, o que incrementa os lucros. A descoberta de um mercado adequado também pode viabilizar as exportações;

- desenvolvimento das pessoas – pode auxiliar a combater a falta de conhecimento de um modo geral, melhorar a qualidade dos produtos e serviços através da qualificação da mão-de-obra, o que diminui a força da concorrência, assim como as falhas na comercialização e nos produtos. Pessoas mais capacitadas possuem mais facilidade para obter informações, encontrar novas formas de aumentar os lucros, planejar, organizar, controlar, tomar decisões melhores, delegar e compartilhar as informações, pensar a longo prazo, pesquisar, conhecer e melhorar o sistema de custos da empresa, bem como participar no mercado externo. Além de tudo, programas de desenvolvimento aumentam a maturidade organizacional e podem tornar os funcionários motivados e comprometidos. Todas essas melhorias auxiliam na manutenção e captação de clientes e vendas. O desenvolvimento de pessoas não é tarefa de marketing propriamente dita, mas imprescindível para a implantação das suas estratégias. Existe um ramo do marketing, o *endomarketing*, que trabalha o relacionamento e o desenvolvimento das pessoas; por isso, é aqui considerado como uma estratégia de marketing. Estratégias de marketing interno precisam ser implantadas e melhoradas continuamente, para garantir uma oferta de valor para o cliente através da capacitação e motivação dos funcionários, assim como também outras técnicas não diretamente relacionados ao marketing podem e devem ser utilizadas;

- *mix* de marketing – a definição de um *mix* de marketing que represente claramente o foco e o posicionamento da empresa reduz a dependência do mercado, pois possibilita manter os clientes diminuindo a ação da concorrência. O *mix* diminui também a falta de qualidade, pois a oferta é adequada ao cliente, possibilitando escolher o ponto mais adequado, como também

age diretamente nos problemas de comercialização e concepção de produtos, trazendo como consequência clientes satisfeitos, vendas e lucros, podendo ainda, aumentar ou criar demanda no mercado externo, além de auxiliar na criação de uma política de custos;

- análise de valor – pode melhorar praticamente todos os problemas, pois proporciona o conhecimento dos pontos em que deve haver investimento e aqueles em que não se deve investir, o que é crucial para a obtenção da qualidade, para competir, para proporcionar comodidade quanto ao ponto, para comercializar e criar produtos que satisfaçam os clientes e para descobrir e eliminar deficiências tecnológicas. Ações que satisfazem os clientes, de um modo geral, geram vendas e lucros;

- marketing de relacionamento – possibilita conhecer melhor o cliente, suas necessidades e desejos, direcionando a empresa para o atendimento dos mesmos, o que mantém o cliente fiel e satisfeito afastando o perigo de crises de mercado e das ofertas dos concorrentes. Através desse relacionamento, é possível descobrir o que precisa ser feito em termos de ponto, produto, serviço, preço e comunicação e, necessariamente, exige um pensamento a longo prazo para resultar em incremento das vendas e, talvez, até no atendimento ao mercado externo;

- fidelização de clientes – clientes fiéis ajudam a empresa a melhorar seus produtos com sugestões, aumentando a qualidade. Eles não são facilmente atraídos pelas ofertas dos concorrentes, sugerem melhorias no ponto, compram muito mais a cada ano que passa e ainda fazem propaganda do seu produto. Estas ações proporcionam lucros, possibilitando o aumento da participação no mercado interno e externo;

- monitoramento do sistema – o controle é fundamental para qualquer estratégia pois torna possível o conhecimento da performance da empresa trazendo subsídios para a melhoria da qualidade, ações para prevenir crises e rebater as ofertas da concorrência, avaliar o ponto, a forma de comercialização, os produtos e controlar a inadimplência, dentre outras. Todas essas ações aumentam o número de clientes, vendas e lucro, facilitam o planejamento, a organização, o controle, a descentralização, a tomada de decisão com base em fatos concretos e permitem projeções mais longas, com vistas a atingir novos mercados, talvez até internacionais. O monitoramento do sistema produz informações que também são fonte importante para o conhecimento e para várias melhorias, como por exemplo, a diminuição da inadimplência.

A correlação entre os problemas das pequenas empresas e as estratégias de marketing foi sintetizada na tabela 3.1 a fim de enfatizar seus efeitos.

Tabela 3.1 – Problemas das pequenas empresas X estratégias de marketing.

<div>Problemas das Pequenas empresas</div> <div>Estratégias de Marketing</div>	Criação de um Sistema de Informações de marketing	Plano de marketing	Segmentação/posicionamento/escolha do alvo	Desenvolvimento contínuo das pessoas	Mix de marketing	Análise de Valor	Mkt de Relacionamento	Fidelização de clientes	Monitoramento do sistema
Falta de conhecimento	X		X	X		X	X		X
Desconhecimento normas básicas marketing	X			X					
Desconhecimento e falta de orientação p/ o mercado	X		X				X		
Dependência de crises econômicas e de mercado	X	X			X		X		X
Falta de qualidade para competir	X		X	X	X	X		X	X
Forte concorrência	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ponto inadequado	X		X		X	X	X	X	X
Falhas na comercialização/planejamento de produtos	X	X	X	X	X	X	X		X
Falta de acesso e disponibilidade de informação	X	X		X					X
Falta de capital	X	X	X	X	X	X		X	X
Falta de clientes/vendas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Falta de planejamento – planejamento baseado na reação/adaptação, no estilo/capacidade do responsável e na complexidade da atividade	X	X		X					X
Organização falha / controles pouco formalizados e quantificados / sucesso dependente da integração	X	X		X					X
Maturidade organizacional baixa / especialização fraca / política de motivação/treinamento deficientes				X					
Centralização				X					X
Tomada de decisão empírica, baseada na experiência/julgamento/intuição do proprietário e em interesses em resultados, na consolidação de poder e desejo de ajudar os filhos	X	X		X					X
Ótica de curto prazo		X		X			X	X	X
Ausência de política de custos				X	X				
Pouco investimento em pesquisas				X					
Deficiência tecnológica						X			
Inadimplência	X								X
Carga tributária excessiva									
Pouca participação no mercado internacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Diante da natureza diversificada dos problemas apresentados nas pequenas empresas, decidiu-se dividi-los em dois grandes grupos de problemas. O primeiro refere-se as deficiências que são geradas pela cultura e pelas crenças das pequenas empresas e o segundo trata dos problemas ocasionados pela falta de capacitação de ordem material ou intelectual.

O objetivo é justificar primeiramente porque os quesitos constituem-se como

problemas. No primeiro grupo, além de justificar, é preciso mostrar porque estes problemas exigem uma mudança de atitude. Já no segundo grupo, quer se ressaltar quais os benefícios que as estratégias de marketing podem proporcionar, levando-se em conta cada um dos problemas apresentados.

3.1 – Problemas relacionados à cultura e às crenças da pequena empresa

A maior parte dos problemas das pequenas empresas está relacionado com uma mudança de atitude, o que é de certa forma positivo, porque exige pouco ou quase nenhum investimento de capital, mas também pode ser negativo, porque envolve uma das maiores dificuldades para o ser humano – a mudança.

Duas idéias muito comuns são: marketing é vender ou marketing é propaganda. No entanto, ARANHA (1996:13) demonstra que marketing é muito mais do que isso “o novo marketing é orientado por informações detalhadas sobre clientes e mercados, seus comportamentos e suas reações às ações da empresa”. ZACHARIAS (2001:1) endossa, dizendo que a crescente competitividade exigirá dos donos das pequenas empresas um foco maior em marketing, mas que para muitos “marketing significa tão somente a propaganda, que é apenas um dos itens da área de marketing”. A idéia do que seja marketing é ainda muito limitada, mas é essencial que seja expandida, a fim de proporcionar às pequenas empresas chances de continuidade e crescimento.

A idéia de que marketing é feito por uma pessoa na organização, embora presente em muitas empresas, é refutada por muitos autores, entre os quais, Webster *apud* LAS CASAS (1997:67) que afirma que “marketing não pode ser apenas responsabilidade única de alguns especialistas. Ao contrário, todo mundo em uma empresa deve ser encarregado de entender os consumidores e contribuir no desenvolvimento da entrega de valor para eles”. Porque segundo a editora da Harvard Business Review, Rosabeth Moss KANTOR *apud* GRIFFIN (1998:274), “São as pessoas dos escalões mais baixos e não aquelas dos escalões mais altos que cumprem ou não as estratégias de atendimento. Não importa o que os líderes estratégicos inventem, o que os clientes realmente vêem são os funcionários da linha de frente”. Qualquer empresa, de qualquer porte, pode ser orientada para o cliente; as pequenas têm até uma vantagem nesse sentido, pois com um número menor de empregados obtém cooperação com mais facilidade.

As crises de mercado podem tornar-se um grande problema se a empresa não estiver preparada para elas. O que ontem satisfazia o cliente, hoje pode não satisfazer mais e é

quase certo que amanhã não satisfará. Essas mudanças não precisam perturbar a empresa, desde que ela esteja disposta a entender as exigências do mercado e a repensar seus produtos e serviços de forma a atendê-las. O grande desafio é determinar o que os clientes valorizam, o que eles estão dispostos a pagar e o que realmente a empresa pode oferecer a eles. Para isso, conforme POPCORN e MARIGOLD (1997:35), “o conhecimento das tendências é valioso. Chegar aonde os consumidores estão antes destes, oferecendo-lhes o que nem sabiam que iam querer – a isso se dá o nome de sucesso”.

A dependência do ambiente externo existe, mas é possível aprender a tirar vantagens das situações utilizando o conhecimento, como demonstra GRIFFIN (1998:83):

Para empresas menores, com orçamento limitado, tentar fazer as pessoas mudarem de idéia com relação àquilo que elas querem está fora de cogitação (...). A maioria das empresas não pode simplesmente se permitir publicidade suficiente para modificar as atitudes dos clientes. É muito mais prático e lucrativo descobrir quais são essas atitudes e em seguida organizar sua empresa de acordo com elas.

Para fazer frente as mudanças, é essencial planejar, baseando-se em informações e tendências, definir um *mix* de marketing adequado à nova realidade e monitorar constantemente a reação dos consumidores para adequar-se a elas.

Conhecer as dificuldades internas e externas e também os fatores que são responsáveis por elas é primordial para que as empresas estabeleçam estratégias de sucesso. O primeiro ponto é a falta de acesso à informação. Ao contrário do que as pequenas empresas acreditam, o nível de inacessibilidade da informação diminuiu, mas ainda é necessário encontrá-la e utilizá-la.

Em grande parte, depois da Internet, os consumidores tem se ocupado crescentemente de um diálogo ativo e explícito com fabricantes de produtos e serviços. O mais importante é que esse diálogo já não é controlado por grandes empresas. Os consumidores individuais podem acessar ou podem aprender sobre negócios sozinhos ou através do conhecimento coletivo de outros consumidores. E, em muitos casos, essa iniciativa de diálogo parte do consumidor (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2000a:80).

Para a empresa oferecer valor constantemente, é necessário que se antecipe as necessidades dos clientes e a falta de planejamento, característica predominante nas pequenas empresas, que mantém uma lógica de reação e de adaptação e não de antecipação às mudanças.

MAGALHÃES (1998) demonstra algumas questões de ordem prática que surgem como razões da falha no planejamento: falta de hábito de planejar - além de registrar, implementar as ações estabelecidas; não envolvimento e comprometimento das pessoas;

ausência de disciplina e acompanhamento das ações; a crença de que o planejamento não é eficaz, etc.

Se os resultados não são alcançados, em muitos casos presume-se que os objetivos são irreais e os mesmos sofrem um decréscimo. Essa seqüência é falha, porque não são os objetivos que devem sofrer alteração e sim, os métodos. Objetivos existem para ser conquistados e métodos para serem revistos. Sempre existe algo a melhorar, revisar ou reciclar, como diz LEVESQUE (1999:19) “o planejamento eficaz é responsável pela diferença entre almejar o sucesso e alcançá-lo”.

Outro fator de suma importância é a organização empresarial eficiente, a qual compreende, segundo CHIAVENATO (1998:410), “organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração, estabelecer relações entre eles e as atribuições de cada um deles”. Baseando-se nesta definição pode-se perceber que será impossível agregar valor para o cliente se os funcionários não estiverem integrados, devidamente informados e estruturados. Para obter-se uma organização eficiente, fazem-se necessários principalmente informação, planejamento, capacidade de realização, monitoramento e desenvolvimento do pessoal o que demanda primeiramente uma mudança de atitude seguida de capacitação.

Controles pouco formalizados e quantificados também são encontrados nas pequenas empresas, sendo parte integrante do planejamento e da organização. Sem o monitoramento dos resultados, não é possível chegar a saber qual é o valor que a empresa está gerando, se os seus esforços deram resultados positivos ou não. O controle deve permitir a perpetuação do ciclo ou sua interrupção, visando o reinício de um novo ciclo de agregação de valor. MIRSHAWKA (1993) afirma que os benefícios de um programa de mensuração são:

- medir o que o cliente quer e se realmente é isso que a empresa está oferecendo, o que obriga cada membro a pensar sobre os fatores críticos de sucesso e quais os elementos vitais para chegar a esses fatores, o que beneficia a organização mesmo antes que ela aprenda com os resultados. As pessoas devem discutir o que é importante e aprender a lidar com as discordâncias;
- um bom sistema de medição fornece informação confiável sobre o que está certo e o que está errado com a organização. O progresso (ou a falta de progresso) com as medições diz às pessoas como elas estão indo e as ajuda a melhorar.

O sucesso da empresa está sempre associado à prioridade que se dá à integração. A integração é essencial para todos os tipos de empresas, e as pequenas empresas levam vantagem sobre as grandes companhias neste aspecto. KOTLER (2000) corrobora esta idéia

dizendo que o sucesso da implementação de estratégias de marketing requer relacionamentos muito profundos, dependendo da integração dos processos fundamentais. GRIFFIN (1998:269) afirma que “a criação de um sistema de conversão dos clientes exige a integração das operações de todos os departamentos de sua empresa. Contabilidade, fabricação, entrega, processamento de dados, vendas, marketing, todas essas atividades deverão ser unificadas por um denominador comum; ações que contribuam direta ou indiretamente para a habilidade da empresa para conquistar e manter clientes”.

O proprietário-dirigente recusa-se a delegar a tomada de decisão, assume toda a responsabilidade e aparece como único decisor. Os objetivos da empresa são determinados pelos seus próprios objetivos (centralização). A empresa e sua imagem no mercado não podem ser construídas por uma única pessoa. As interações com os clientes se dão através de vários contatos, com várias pessoas. Qualquer empresa de qualquer ramo de negócios precisa que todos os seus integrantes estejam voltados para a satisfação do cliente e, para isso, são necessários autonomia, participação e uma visão dos objetivos comuns da organização. “Se quiserem ter sucesso na década de 90, as empresas de serviços precisam converter seus sistemas operacionais internos em estruturas que permitam e não impeçam a autonomia dos seus funcionários da linha de frente” (GRIFFIN,1998:145).

A tomada de decisão é empírica, baseada na experiência, julgamento ou intuição do proprietário-dirigente. Para tornar-se uma empresa voltada para o cliente é necessário desenvolver a maturidade organizacional e especializar-se. Somente intuição e experiência não são suficientes, conhecimento é fundamental. LEVESQUE (1999) afirma que empresas de vários segmentos pensam que adquirir dados dos clientes é tarefa complexa e muito onerosa, mas essas organizações têm algo em comum: elas raramente, ou até mesmo nunca, utilizam os dados dos clientes para conduzir seus negócios.

A questão ‘gastos’ é a desculpa padrão oferecida pelas empresas que recorrerem a palpites para tomadas de decisões. Ao se apoiarem nessas velhas desculpas, essas organizações se esquecem de que os dados dos clientes podem ser colhidos de maneira simples, informal e barata. Além disso, ignoram os grandes gastos que poderão decorrer do fato de agirem sem saber o que o cliente quer (LEVESQUE, 1999:114).

As decisões tomadas pelo proprietário-dirigente da pequena e média empresa estão baseadas em interesse em resultados, consolidação de poder e desejo de ajudar os filhos. Esses interesses serão conquistados como conseqüências, se outros interesses forem colocados em primeiro plano:

- PEPPERS e ROGERS (1997:83) afirmam que “agora, as companhias de ponta estão

aprendendo que a qualidade do produto e do serviço é o requisito mínimo da competição e que a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso”;

– REICHHELD (2000:9) “Na nova economia vencerão as empresas que utilizarem a tecnologia para melhorar as relações com os clientes, com seus funcionários e para satisfazer melhor suas necessidades, comunicar-se e aprender com eles”;

A estratégia é intuitiva e pouco formal. As pequenas empresas apresentam uma vantagem competitiva porque possuem uma formalidade reduzida, tornando-as mais flexíveis. No entanto, a burocracia, quando estabelecida em nível adequado, pode gerar inúmeros benefícios, dos quais citam-se os mais relevantes para o problema, sugeridos por CHIAVENATO (1998):

- racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização;
- precisão na definição das funções, pelo conhecimento exato dos deveres;
- rapidez nas decisões;
- continuidade da organização (as pequenas empresas são muito dependentes de seus integrantes e podem ser seriamente comprometidas com a ausência de um desses membros);
- melhora a organização interna;

Quanto à ótica de curto prazo, esta não coaduna com a ótica de empresa voltada para o cliente. Justificam-se a seguir os benefícios da ótica do longo prazo:

- MAGALHÃES (1998) diz que se pode até perder uma venda, mas jamais perder o cliente. A idéia é reconhecer que relacionamentos de longo prazo podem render muito mais para a empresa do que esporádicas e raras vendas por cliente;
- já RAPHEL (1999) afirma que a maioria das empresas gasta cinco vezes mais com cada novo cliente do que com os que já tem;
- por sua vez, REICHHELD (2000:10) declara que “o mais grave é concentrar-se na melhora imediata da rentabilidade”. Os acionistas precisam entender que a empresa não crescerá e, conseqüentemente, não gerará dividendos, se não oferecer a seus clientes uma proposta de valor melhor do que a da concorrência.

A ótica de longo prazo somente será eficaz se forem realizados um bom planejamento - baseado em informações relevantes - e um monitoramento constante.

A seguir, serão abordados os problemas relacionados à falta de capacitação, ressaltando-se, contudo, que a mudança de atitude também é necessária para a obtenção de melhorias neste aspecto, assim como a capacitação também precisa ser buscada para a resolução dos problemas relacionados às crenças e cultura das pequenas empresas.

3.2 – Problemas relacionados à falta de capacitação

Existem ainda outros problemas das pequenas empresas relacionados à falta de capacitação. É preciso encontrar meios de minimizar ou eliminar essas deficiências gradativamente.

A falta de conhecimento é uma das razões principais para o fracasso das pequenas empresas. A importância do conhecimento é justificada por SENGE (2000:12) quando diz que “talvez a aprendizagem se tornará mais importante do que o controle (...) nesse mundo de mudanças cada vez mais aceleradas e crescente interdependência, a fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade relativa da empresa de aprender mais rápido do que seus concorrentes”.

MAGALHÃES (1998) afirma que a empresa precisa incentivar a troca constante de aprendizagem entre os colaboradores, de forma que a própria organização esteja aprendendo com as experiências individuais e vice-versa, com o que concordam TERPSTRA E SARATHY (2000:299): “as companhias devem, constantemente, aumentar a sua base de conhecimento e as suas competências. Se este processo resultar em conhecimento que excede as exigências do cliente, eles podem ir mais adiante no campo à procura dos clientes novos e mercados novos”. Outro motivo é apresentado por LOCKE (2000:188): “na era digital, mercados estão rapidamente mais inteligentes que as companhias que fingem os servir”.

Em face a estas argumentações, faz-se necessário adotar procedimentos que agreguem conhecimento à empresa, o que se consegue através das estratégias de marketing porque elas contemplam a busca de informações e sua transformação e ações que visam a melhoria da empresa como um todo. No entanto, o desconhecimento das normas básicas de marketing é citado por vários autores como uma característica das pequenas empresas.

MAGALHÃES (1998:35) justifica sua importância: o marketing “está presente em cada serviço, item ou momento da empresa e precisa ser planejado, revisado e trabalhado com emoção senão pode matar uma empresa”. ROMERO (1998:6) complementa dizendo que “marketing é uma arma eficiente e poderosa que nas mãos dos pequenos, se utilizada com criatividade e alguns critérios científicos, deverá encantar clientes e corrigir rumos. As empresas que não se utilizarem do marketing serão punidas pelo mercado”. Para obter um maior conhecimento das normas básicas de marketing são essenciais a informação e o treinamento.

O desconhecimento do mercado é também muito grave para as pequenas empresas como afirma MAGALHÃES (1998), sem conhecimento de si própria e do mercado a empresa

não consegue oferecer valor para o cliente, o que ocasiona estoques elevados, dificuldades de caixa e falta de clientes. Ao contrário, o conhecimento do mercado proporciona muitas vantagens, segundo COSTA (1999:6) “o objetivo é antecipar-se às mudanças tanto tecnológicas como as do mercado consumidor, evitando surpresas que algumas vezes são determinantes para o insucesso do empreendimento”. TUCKER (1999:9) apresenta mais algumas razões para se conhecer o mercado: “os consumidores de hoje, não importa onde residam, podem obter o que querem, quando querem, ter produtos personalizados de acordo com seu gosto e esperar pagar menos por isso do que no passado”. Estas argumentações exigem uma resposta por parte das empresas que quiserem manter sua participação no mercado.

Para oferecer valor para os clientes, é essencial que as empresas obtenham informações relevantes sobre eles. Essas informações devem ser devidamente armazenadas para proporcionar sua recuperação de forma fácil e rápida. Os exercícios de segmentação também trazem um maior conhecimento do mercado e o marketing de relacionamento colabora com um *feedback* constante sobre as impressões do cliente.

Outro ponto a ser considerado é a falta de qualidade para competir, que pode ser ocasionada por falta de tecnologia ou capacitação, mas também pelo desconhecimento, porque primeiramente, é necessário determinar o que é qualidade para o cliente e então adequar seus produtos, serviços e preços, como demonstra TUCKER (1999:19):

O consumidor de hoje espera qualidade mais do que nunca. A tolerância por um produto ou serviço que não funcione imediatamente e nem o tempo todo está terminado rapidamente. Por mais importante que seja, contudo, somente a qualidade não ajuda as empresas a prosperar e, em alguns casos, nem mesmo a sobreviver. Você pode ser a melhor empresa do local com relação à qualidade (...) mas se os produtos ou o pessoal não estiverem satisfazendo as necessidades de seus clientes, e se os custos estiverem em desacordo, somente qualidade não resolverá o seu problema.

Em se tratando da adequação da qualidade ao cliente, o SIM, a segmentação do mercado, o monitoramento do sistema e a análise de valor podem trazer informações que são de suma importância porque, segundo MCKENNA (1998:96) é necessário “monitorar cuidadosamente a qualidade e a velocidade de resposta de uma empresa ao *feedback* do cliente”. Treinamento para os funcionários e definição do *mix* de marketing efetivam as mudanças necessárias. A fidelização do cliente permite que ele procure ajudar a melhorar o produto, a simplesmente trocar de fornecedor.

A forte concorrência composta por um grande número de concorrentes globais que apresentam condições de operar em mercados regionais, auxiliados pela globalização e

pela tecnologia da informação, é uma questão relevante, não só para as pequenas empresas, como demonstra WHITELEY (1998), dizendo que o processo de encantamento do cliente hoje é vital para as empresas brasileiras, porque a abertura das importações, a privatização, a estabilidade da moeda e o maior poder aquisitivo do mercado brasileiro está transformando-o em alvo estratégico para os competidores globais. Entretanto, é necessário entregar valor superior ao da sua concorrência, ou adequar seus preços (TUCKER:1999), o que requer, segundo KOTLER e ARMSTRONG (1993) a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores de forma mais ampla do que a concorrência o faz, o que exige conhecimento sobre o que os consumidores desejam e o que o concorrente oferece.

A implantação de estratégias eficazes pode ser prejudicada por: maturidade organizacional baixa, especialização fraca, motivação e treinamento deficientes. Todos os integrantes da empresa precisam compreender, internalizar e praticar a filosofia da empresa voltada para o cliente e, para isso, é preciso criar um ambiente de contínua aprendizagem e troca de informações. Segundo BRUM (2000:73) “o poder da comunicação não está no reter ou deter a informação e sim fazê-la circular”. Além disso, é essencial motivar e desenvolver todos os integrantes da organização, pois sem o conhecimento necessário e o comprometimento das pessoas, não é possível transformar uma empresa em empresa voltada para o cliente.

Os problemas mencionados estão relacionados diretamente a obtenção de informações, aprendizado e melhoramento contínuo, contudo necessitando também de capital, que é outro fator muito citado pelos proprietários das pequenas empresas e a sua falta deve ter as causas descobertas e trabalhadas. Muitas vezes podem surgir outros meios que não os usuais (empréstimos), para aumentar o capital da sua empresa. Todos os elementos que podem melhorar a oferta de valor podem contribuir para o aumento do capital, dentre os quais citam-se:

- “uma coisa é certa: uma pesquisa cuidadosa dos mercados em potencial pode poupar custos desnecessários e atrasos na entrega do produto para a empresa” (GRIFFIN, 1998:76);
- “empresas que pensam que certos clientes são lucrativos podem ter uma surpresa ao aplicar as técnicas de custeio ABC (custeio baseado na atividade)” (KOTLER, 2000:130);
- “empresas que se envolvem em guerras de preço freqüentemente, acabam saindo do negócio” o que demonstra a importância de se estabelecer corretamente o preço (TUCKER, 1999:37);
- Sam WALTON, fundador da Wal-Mart afirma: “É aqui {na fidelidade dos clientes} que residem os verdadeiros lucros neste negócio e não em tentar atrair estranhos até as lojas para

uma única compra baseada em liquidações espalhafatosas ou publicidade onerosa” (*apud* GRIFFIN, 1998:79).

Em se tratando ainda das especificidades das pequenas empresas, tece-se mais algumas considerações:

- com relação a ponto inadequado, falhas na comercialização e planejamento de produtos, é essencial obter informações sobre os desejos e necessidades dos clientes, adequar a sua oferta e monitorar constantemente a resposta;
- todas as estratégias de marketing definidas colaboram, direta ou indiretamente, para minorar a falta de clientes e vendas, tanto no mercado interno como externo;
- conhecimento dos custos da empresa é essencial, pois, embora a empresa defina o preço baseada no valor, precisa obter ganhos para se manter. O conhecimento dos custos proporciona descobrir qual o nível de ganhos. Se esse nível não satisfizer a empresa, é necessário descobrir outras formas de agregar valor, pois a relação com os clientes precisa ser uma relação de “ganha-ganha”;
- o monitoramento do Sistema e o SIM proporcionam dados para uma análise mais apurada dos clientes, o que reduz a inadimplência;
- a falta de tecnologia e pesquisa podem ser sanadas pela utilização da análise de valor e pelo desenvolvimento das pessoas.

Não só de problemas é formada a pequena empresa. Foram identificadas neste estudo várias características limitantes, mas também muitas características favoráveis à implantação de estratégias de marketing. No próximo capítulo, apresentar-se-ão as análises construídas para as características encontradas.

3.3 – Características Limitantes e Características Favoráveis à Implantação de Estratégias de Marketing nas Pequenas Empresas

O cruzamento das características observadas nas pequenas empresas, extraídas da bibliografia, e as idéias sobre marketing possibilitaram a criação das tabelas das características limitantes e facilitadoras das pequenas empresas e a determinação de suas consequências.

Pode-se elaborar primeiramente a descrição das características que se apresentam limitadoras à implantação das estratégias de marketing na tabela 3.2 e, a seguir, as características que se apresentam favoráveis à implantação de estratégias de marketing na tabela 3.3.

Tabela 3.2: Características limitantes a implantação de estratégias de marketing nas pequenas empresas.

Característica	Limitação
A estratégia é intuitiva e pouco formal	As decisões apresentam grande probabilidade de erro, pois não são baseadas em informações concretas, somente em intuição.
Menor quantidade de funções administrativas	Retrata a falta de planejamento e controle essenciais para o melhoramento contínuo da oferta de valor.
Simbiose entre o patrimônio social e o do dirigente	Dificulta o controle e a conseqüente mensuração dos resultados, o que pode mascarar os efeitos de uma estratégia.
Estrutura organizacional simples com menor número de níveis hierárquicos	Pode dificultar a realização de novas tarefas, às vezes necessárias para a geração de valor.
Falta de qualidade para competir	Se a empresa não tiver condições de adequar a sua qualidade às exigências mínimas dos clientes é impossível competir no mercado.
Forte concorrência	É necessário oferecer uma equação de valor, melhor que a dos concorrentes, para manter o seu nicho de mercado.
Personalização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente, sendo que o percurso pessoal e o sistema de valores do mesmo afetam diretamente a expansão da empresa	O perfil do proprietário é fundamental para o sucesso da empresa. Se não adequado, é limitante para a geração de valor, porque ele é responsável por definir e implantar as estratégias. A empresa se torna vulnerável porque qualquer estratégia pode fracassar devido à problemas pessoais ou erros de julgamento do proprietário.
Recusa delegar a tomada de decisão, assume toda a responsabilidade e aparece como único decisor. Os objetivos da empresa são determinados pelos seus próprios objetivos. (centralização)	A empresa se tornará inflexível e incapaz de oferecer valor aos seus clientes porque é necessário que todos partilhem do mesmo objetivo organizacional. Os clientes desejam soluções cada vez mais rápidas, e, para atendê-los, é necessário delegação de autoridade e muita informação. Para delegar é necessário desenvolver formas de controle eficazes, o que é mais barato e rápido para as pequenas empresas do que para as grandes.
Falta de capital	Por menos dispendiosas que sejam as estratégias que possam ser utilizadas, elas demandam algum capital; portanto, a falta de capital pode impedir a realização das mesmas.
Falta de conhecimento	A falta de conhecimento inviabiliza o sucesso de qualquer empreendimento. Se ele é deficiente internamente, é necessário buscá-lo. O importante é detectar e aceitar a sua necessidade e agir para solucioná-la.
Desconhecimento das normas básicas de marketing – idéia de que marketing é vender, marketing é propaganda ou que marketing é feito por uma pessoa na organização	Se na organização não existe uma pessoa qualificada para implantar estratégias de marketing, o auxílio de um consultor deve ser requerido, a fim de orientar a implantação, e treinar as pessoas na filosofia do marketing orientado para o valor. É por equívocos, como os mencionados ao lado, que as empresas falham na entrega de valor.

Tabela 3.3: Características facilitadoras para a implantação de estratégias de marketing nas pequenas empresas.

Características	Consequências
Sistema de informações externos simples porque o proprietário-dirigente pode conversar diretamente com os clientes para descobrir suas necessidades e gostos	Grande oportunidade para conhecer melhor as necessidades dos clientes. No entanto, essas informações devem ser registradas e utilizadas para melhoria da equação de valor.
O proprietário-dirigente está próximo o suficiente para se comunicar com os funcionários quando deseja mudar a direção	Facilita a administração participativa, propicia flexibilidade e coesão na organização.
Personalização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente /grande identidade entre a empresa e o empresário / poucas diferenças entre a pessoa física e a jurídica	Se for direcionado ao cliente será garantia de sucesso na geração de valor.
Estrutura organizacional simples com menos níveis hierárquicos	O marketing é mais orientado para postura do que para estrutura. Uma estrutura simplificada oferece mais facilidade de comunicação e integração, essenciais para a orientação para o cliente; e pede pessoais multifuncionais, o que facilita a adaptação às exigências dos clientes.
Menor quantidade de funções administrativas	Evita duplicação de informações e excesso de burocracia, tornando a empresa mais ágil.
Comunicação rápida, eficiente e eficaz	Gera flexibilidade, essencial para o atendimento das necessidades dos clientes.
Desejo de progredir dos funcionários	Situação ideal para provocar estímulos a fim de transformar a orientação da empresa para o cliente e aperfeiçoá-la cada vez mais.
O dirigente conhece profundamente os problemas pessoais dos colaboradores	Grande oportunidade de comprometer os funcionários e desenvolver um relacionamento individualizado com cada um.
A natureza das atividades – escolha de uma estratégia de especialização apoiada em competências distintas e muito específicas	É a única forma de concorrer com grandes empresas é acompanhar a tendência do atendimento personalizado.

Como pode-se observar na tabela 3.2, existem várias características limitantes nas pequenas empresas, no entanto, excluindo-se a falta de capital (necessária para a adequação da qualidade, viabilização da implantação do modelo e adequação a oferta dos concorrentes), as demais características dependem exclusivamente do proprietário-dirigente que é peça fundamental no processo e, a sua postura, persistência e visão determinarão o sucesso da implantação das estratégias.

Por outro lado, existem várias características facilitadoras, difíceis de serem conseguidas em grandes empresas e que devem ser amplamente exploradas pela pequena empresa a fim de proporcionar-lhe vantagens competitivas. Contudo, também a postura do proprietário dirigente é fundamental para potencializar essas características.

Viu-se que os pontos mais importantes são informação, capacitação, monitoramento e planejamento. No entanto, estes pontos só serão úteis se aplicados a ações que tragam realmente benefícios às pequenas empresas. Para isso, é necessário executar um plano de ações que envolva não só estas questões, como também outras que auxiliarão na obtenção de resultados. Os pontos levantados são “atividades meio” e não “atividades fim”, o que não justifica a falta de seu emprego.

O que se observa, através das especificidades das pequenas empresas, é que “estratégias fins” são realizadas sem o devido embasamento (estratégias meio). Isso leva a crer que, dentre as estratégias de marketing apresentadas no referencial teórico, é preciso dedicar mais atenção à obtenção de informações, à parte estratégica do marketing e à capacitação, a fim de obter-se o embasamento necessário para a execução das “estratégias fins”.

Apesar dos pontos informação, capacitação, monitoramento e planejamento terem se sobressaído, não é possível construir um modelo apenas com eles. Várias ações são necessárias para produzir um resultado final positivo e não pode-se abrir mão de nenhuma sem prejuízo no resultado. Apresenta-se a seguir quais as ferramentas, porque foram escolhidas e como elas podem ajudar na resolução destes problemas.

3.4 – Ferramentas de Marketing Úteis para Aplicação em Pequenas Empresas

Descrever-se-ão a seguir várias ferramentas que podem ser úteis na aplicação do marketing em pequenas empresas. A empresa deve optar pela ferramenta que mais se adaptar a sua realidade, considerando-se a sua disponibilidade de capital, tempo e conhecimentos e ainda sua expectativa de resultados.

Optou-se pelas ferramentas a seguir porque dentre as pesquisadas foram as que mais se ajustaram ao perfil das pequenas empresas que exige simplicidade e economia. Essas exigências advêm das características descobertas que são: falta de capital, proprietários-dirigentes que se sentem pouco a vontade para usar modelos complexos, maturidade organizacional baixa, falta de conhecimento de forma geral e ainda desconhecimento das normas básicas de marketing.

3.4.1 – Ferramentas utilizadas no SIM

Reportando-se à pequena empresa, que muitas vezes toma suas decisões

empiricamente, vale ressaltar que se faz essencial criar um sistema de informações para embasá-las. A principal causa do sucesso, apontada pelos próprios empresários, foi o conhecimento do mercado de atuação. Para conhecer o mercado é necessário estar informado. Obter, registrar e manipular corretamente as informações é fator preponderante para o sucesso das pequenas empresas e para a determinação de uma estratégia eficaz. O SIM monitora os resultados da empresa e do ambiente externo, busca e capta, avalia e seleciona, trata, condensa, indexa, analisa, interpreta, classifica, armazena, recupera, transmite e dissemina dados e informações externas e internas à empresa, pertinentes e relevantes para tomada de decisões em marketing (MATTAR, 1996).

Além do gerenciamento adequado das informações é necessário criar uma cultura de aprendizado contínuo para a geração de conhecimento. A falta de conhecimento ocasiona inúmeros problemas que são enfrentados pelas pequenas empresas, o que sabe-se, não é solucionado em curto espaço de tempo. Essa cultura necessita ser criada e desenvolvida para a obtenção de resultados futuros, portanto a mudança da ótica para o longo prazo é imprescindível. Dentro de suas possibilidades é essencial que as pequenas empresas também armazenem e recuperem os dados com rapidez, porque segundo MCKENNA (1998:31)

Os aperfeiçoados e potentes bancos de dados por computador cada vez mais estão permitindo que os profissionais de marketing adaptem os produtos, os serviços e as promoções exatamente às preferências e exigências individuais dos clientes. O resultado? Os clientes, que antes se surpreendiam e se maravilhavam com as tentativas dos profissionais de marketing de descobrir o que mais os agradaria, passaram a exigir desses profissionais nada menos do que isso.

São vários os benefícios da aplicação do SIM exemplificados por COBRA (1992) e LAS CASAS (1997): ajudar a empresa a conhecer melhor os seus consumidores; ajudá-la a estabelecer estratégias de marketing à luz da realidade do mercado de atuação; servir-lhe de base para o planejamento anual de marketing, que pode sofrer ajustamentos à medida que o ambiente se altera; proporcionar-lhe dados que facilitem a função de controle do administrador; ajudá-la a detectar as oportunidades que se apresentam e combater a concorrência.

Todos esses benefícios são determinantes para a implantação das demais estratégias. Por isso, a obtenção de informações é o passo inicial que permitirá a continuidade do processo. Várias são as ferramentas que podem ser utilizadas para o levantamento de informações. Entende-se, segundo MATTAR (1996) que não existe um padrão para o SIM que sirva para todas as empresas. Cada estilo de administração tem exigências únicas de informação, por isso foram escolhidas várias opções, primando-se pela economia e facilidade

de aplicação.

As pesquisas de marketing, dependendo da amplitude, podem tornar-se onerosas e complexas, no entanto, pequenas empresas podem possuir condições de aplicá-las de forma eficaz, para isso sugerem-se as etapas, fases e passos apresentadas na tabela 3.4.

Tabela 3.4: Etapas, fases e passos da Pesquisa de Marketing.

ETAPAS	FASES	PASSOS
1 – Reconhecimento e formulação do problema de pesquisa	Formulação, determinação ou constatação de um problema de pesquisa	
	Exploração inicial do tema	
2 – Planejamento da pesquisa	Definição dos objetivos	
	Estabelecimento das questões de pesquisa e (ou) formulação de hipóteses	
	Estabelecimento das necessidades de dados e definição das variáveis e de seus indicadores	
	Determinação das fontes de dados	
	Determinação da metodologia	Determinação do tipo de pesquisa, dos métodos e técnicas de coleta de dados, da população de pesquisa, do tamanho da amostra e do processo de amostragem. Planejamento da coleta de dados. Previsão do processamento e análise dos dados
	Planejamento da organização, cronograma e orçamento	
	Redação do projeto de pesquisa e (ou) de proposta de pesquisa	
3 – Execução da pesquisa	Preparação de campo	Construção, pré-teste e reformulação dos instrumentos de pesquisa. Impressão dos instrumentos. Formação da equipe de campo. Distribuição do trabalho no campo
	Campo	Coleta de dados, Conferência, verificação e correção dos dados
	Processamento e análise	Digitação, Processamento, Análise e interpretação, Conclusões e recomendações
4 – Comunicação dos resultados	Elaboração e entrega dos relatórios de pesquisa	
	Preparação dos resultados	

Fonte: MATTAR, 1996:55

As pesquisas de marketing podem ser realizadas através de censo ou amostragem. O censo é indicado quando a população a ser pesquisada é pequena, ou houver facilidade na obtenção das informações, quando os dados devem ser específicos de cada pessoa da população ou ainda por imposição legal. Em outros casos é utilizada a amostragem, que é parte de uma população. A amostragem economiza tempo, mão-de-obra e dinheiro e pode proporcionar dados mais precisos. A amostra deve ser precisa, eficiente e correta (MATTAR, 1996).

Ainda segundo MATTAR (1996), para selecionar uma amostra é necessário:

- definir a população de pesquisa;
- identificar a lista de todas as unidades amostrais da população;
- decidir o tamanho da amostra;
- selecionar o procedimento pelo qual a amostra será determinada;
- selecionar fisicamente a amostra.

Os vários tipos de amostras são descritos a seguir, a fim de proporcionar subsídios para escolha de um método de seleção (MATTAR, 1996).

As amostras podem ser probabilísticas, quando cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionada; e não probabilística, quando em alguma parte, a seleção dos elementos da população, depende do julgamento do pesquisador.

As amostras não probabilísticas são:

- amostras por conveniência – selecionadas por conveniência do pesquisador;
- amostras intencionais – a suposição é que, se bem escolhidas, podem trazer melhores resultados do que uma amostra por conveniência;
- amostrar por quotas (ou proporcional) – procura-se por amostras que sejam similares a população;
- amostra por tráfego – escolhe-se pessoas que trafegam por determinado local;
- amostra autogerada – se a população for desconhecida, usar a indicação por parte de entrevistados de outros participantes da população;
- amostra desproporcional – realizar a amostragem por quotas desproporcionais e depois ponderá-la de acordo com a população.

As amostras probabilísticas são:

- amostra aleatória simples – sorteia-se ou usa-se uma tabela de números aleatórios para determinar qual a amostra. Utiliza-se quando os elementos da população são conhecidos;
- amostra aleatória extratificada – divide-se a população em subgrupos representativos, após, selecionam-se amostras aleatórias simples de cada subgrupo que são combinados em

uma amostra única;

- amostras extratificadas não proporcionais – são utilizadas quando se tem um conhecimento prévio da população com relação a maior ou menor representatividade da amostra;
- amostras por grupos – sorteiam-se simultaneamente grupos exclusivos e coletivamente exaustivos. A seguir, selecionam-se todos os elementos do grupo ou estes podem sofrer novo sorteio e assim sucessivamente, até que se obtenha o tamanho da amostra;
- amostra sistemática – sorteia-se o primeiro elemento dentre os números que forem menores que o resultado da população dividido pela amostra e acrescenta-se a esse número o resultado da divisão da população pela amostra, para determinar o próximo elemento, e assim sucessivamente;
- amostras por área – divide-se a população por áreas geográficas. Sorteia-se uma amostra aleatória simples ou sistemática do tamanho da população das áreas geográficas e coleta-se os dados de todos os elementos das áreas geográficas selecionadas.

A fim de calcular o tamanho das amostras, recorre-se a CAMARGO (1999) que apresenta as seguintes fórmulas:

Para um universo ou população menor que 10.000 elementos:

$$\frac{\sigma}{Z} = \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}} \cdot \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \quad (1)$$

Para um universo ou população maior ou igual a 10.000 elementos:

$$\frac{\sigma}{Z} = \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}} \quad (2)$$

Sendo:

- N - universo ou população – todas as pessoas que detêm a informação que se está procurando;
- n - amostra – parte representativa da população, que contém as mesmas características do universo;
- P - proporção ou porcentagem dos elementos do universo favoráveis ao atributo pesquisado;

- p/q – proporção dos elementos da amostra favoráveis/desfavoráveis ao atributo pesquisado ($p + q = 1$);
- σ – desvio padrão amostral;
- Z – variável associada, na curva normal, a um certo limite de confiança estabelecido de antemão.

Existem muitas técnicas para obter informações, mas “muitas organizações que procuram criar valor têm buscado dados primários por meio da prática de *benchmarking*. Isso envolve identificar uma ou mais organizações que se destaquem na execução de alguma função e, posteriormente, usar suas práticas como fonte de idéias para melhorar o próprio desempenho” (CHURCHILL E PETER, 2000:123). Nada melhor do que presenciar, na prática, os resultados de qualquer ação e o *benchmarking* possibilita a troca de idéias e, através destas, o aprimoramento da ação.

MATTAR (1996), BHOTE (1998), KOTLER (2000) e CHURCHILL E PETER (2000), sugerem mais algumas técnicas:

- entrevista pessoal individual – o entrevistador costuma apresentar uma série de perguntas, tanto objetivas como subjetivas. Passar algum tempo com os próprios consumidores, em entrevistas individuais em seu próprio ambiente, é recomendado somente para parte dos consumidores pelo seu custo se tornar alto se a quantidade for muito grande. Para o mercado *business-to-business*, as entrevistas deverão ser realizadas com o comprador, com quem decide a compra e com quem usa o produto. Outra opção é solicitar aos vendedores que perguntem aos clientes sobre suas necessidades, ou perguntar aos funcionários da linha de frente que têm contato com o cliente;
- pesquisa de valor – grupo-chave de clientes potenciais recebe o produto para avaliação. Eles devem relatar o que mais os desagradou, aquilo que mais gostaram e as características que os deixaram indiferentes. A empresa corrige o que os desagradou, aproveita os aspectos positivos na publicidade e aplica “engenharia de valor” nas características que não têm muita importância, reduzindo custos;
- método ideal – entrevista com um grupo de consumidores solicitando que eles imaginem uma versão ideal do produto ou serviço que consomem;
- método de cadeia de consumo - entrevista com consumidores para traçar seus passos na aquisição, uso e descarte de um produto;
- levantamentos por correio, por telefone ou pessoalmente – são utilizados para descobrir o nível de conhecimento, as crenças, as preferências, e a satisfação das pessoas. A coleta é feita com um questionário;

- observação – as pessoas podem aprender muito pela observação. Os instrumentos que podem ser utilizados são humanos, mecânicos ou eletrônicos e o ambiente pode ser o natural ou um laboratório;
- modelo da “janela do consumidor” – gráfico com as características do produto e as necessidades do cliente. O eixo vertical vai daquilo que o cliente obtém até o que não obtém. O eixo horizontal vai daquilo que o cliente quer até o que não quer, como pode-se observar na figura 3.1. O gráfico permite ver como o cliente avalia o desempenho da empresa e se eles encontram falta de sintonia entre as suas principais necessidades e as prioridades da empresa (BHOTE, 1998);

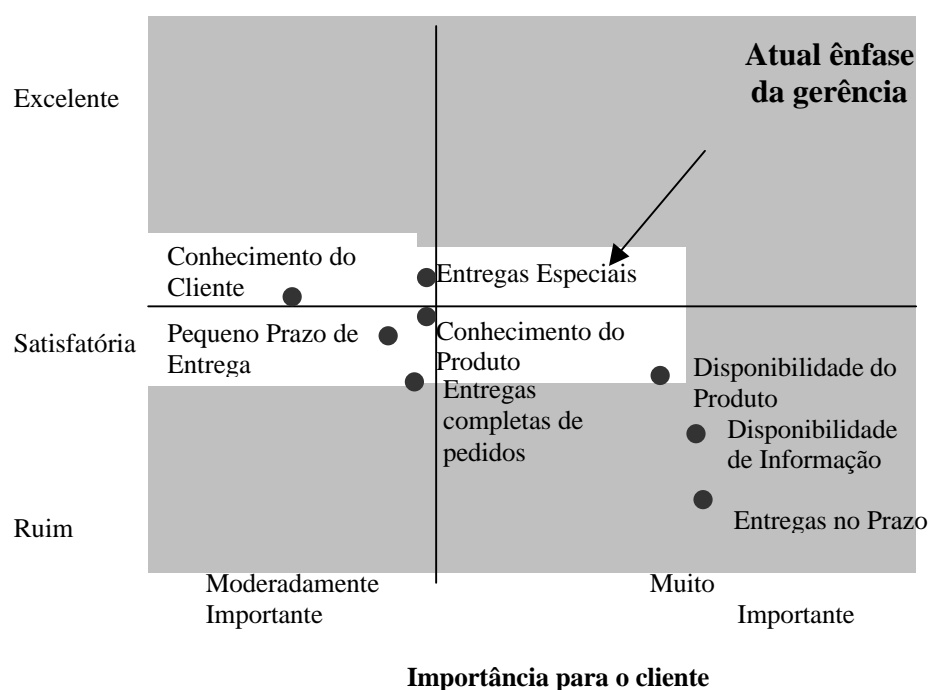


Figura 3.1: Método da “janela do consumidor” (BHOTE, 1998).

- avaliação múltipla – matriz cujo eixo horizontal lista as características do produto identificadas pelo consumidor e o vertical relaciona as empresas (a própria e seus concorrentes) que oferecem tal produto e tais características. Cada característica recebe dos clientes uma nota de 1 a 5, crescente segundo a importância. A seguir, as empresas são classificadas pelos clientes em relação a cada uma das características, também numa escala de 1 a 5. A nota em cada campo é a multiplicação da nota da característica pela nota da avaliação da empresa. Somam-se as classificações horizontalmente para determinar qual a melhor empresa do ponto de vista global. Cada característica também é examinada horizontalmente para se avaliar o desempenho da empresa em relação à concorrência nos

diversos aspectos destacados pelos concorrentes (BHOTE, 1998).

BHOTE (1998) aponta algumas técnicas como marginais: por exemplo ouvir críticas em feiras e outros eventos, observar o comportamento dos clientes, colocar à disposição dos clientes um serviço 0800 (ligações gratuitas), entre outros, o autor diz que, na maioria, as informações são filtradas, obtidas por meio de contatos indiretos com os clientes e, como algumas das técnicas já citadas vêm “tarde demais” quando o produto já está nas mãos do cliente.

Segundo BROOKS (1998) as grandes empresas com capital para investir em pesquisas, podem prever o que as pessoas comprarão, mas as pequenas empresas dependem somente de seu instinto, do *feedback* de seus vendedores ou da observação. MAGALHÃES (1998) concorda, afirmando que a pesquisa de mercado ajuda muito, mas depende do capital disponível e, por isso, não pode ser o único canal para fazer um diagnóstico adequado de sua marca e imagem. Um levantamento eficaz é possível, no entanto não se deve ter ouvidos seletivos porque erros e falhas apontados por clientes são as maiores oportunidades de progresso.

3.4.2 – Ferramentas a serem utilizadas no marketing estratégico

A escolha de um segmento ou nicho é preponderante na estratégia das pequenas empresas, pois é o único modo de concorrer com grandes companhias. A estratégia correta segundo GRIFFIN (1998:78) é “não disparar suas flechas em todas as direções, numa abordagem desordenada e sim concentrar seus esforços no alvo escolhido, observando as tendências do mercado, a situação política, a concorrência e outros fatores ao elaborar sua estratégia de marketing. Quanto mais informações, melhor. Se a empresa tiver mais de um mercado-alvo deve projetar uma estratégia específica para cada alvo.”

Baseando-se nos autores TUCKER (1999), KOTLER (2000) e CHURCHILL E PETER (2000) sugere-se adotar a estratégia para as pequenas empresas de segmentar o mercado, atender segmentos, nichos ou utilizar o marketing de clientes porque, dentre outros motivos, o marketing direcionado nem sempre exige grandes investimentos.

HOOLEY E SAUNDERS (1996:326) afirmam que “uma estratégia de nicho de mercado, ou a concentração em um setor limitado do mercado total, fazem muito sentido para empresas de pequeno e médio porte que operam em mercado dominado por grandes empresas.” MATTAR E AUAD (1997:3) comungam desta opinião e acrescentam ainda que “pequenas e médias empresas simplesmente não dispõe de recursos ou condições permanentes

para combater de igual para igual grandes e entrincheirados concorrentes”. Para adotar essa estratégia, as empresas devem procurar nichos desconhecidos dos grandes concorrentes ou muito pequenos para atraí-los. Os nichos precisam ainda, ser definidos, rentáveis e a empresa precisa ter ou desenvolver uma vantagem competitiva para atendê-los.

Além de proporcionar meios para a escolha do mercado-alvo a segmentação traz ainda outras vantagens. Segundo FORSYTH ET AL (2000:102): “os exercícios de segmentação revelam várias maneiras novas de servir os clientes – novos canais, novas maneiras de fazer negócios, novas formas de treinar e apoiar a equipe de vendas”.

A segmentação de mercado pode apresentar-se sob cinco formas: geográfica, demográfica, psicográfica, por pensamento e sentimentos do consumidor e por comportamento de compra (CHURCHILL E PETER, 2000).

FORSYTH ET AL (2000) afirmam que é difícil identificar as pessoas que compõem os segmentos e sugere uma segmentação baseada no valor. Dizem ainda que ela não se encaixa nitidamente nos segmentos demográficos e sugere quatro maneiras de resolver o problema:

- mapeamento – antes de identificar e atingir os clientes individuais de dado segmento, vale a pena tentar determinar se as características coletivas de um segmento de mercado são capazes de sugerir estratégias rentáveis;
- auto-seleção – em vez de tentar identificar pessoas sensíveis a preço, a empresa define os segmentos que deseja atingir e proporciona aos consumidores neles incluídos, meios para que sejam elas as escolhidas;
- modelos de pontuação – utilizar uma pontuação definida a partir de informações como faturamento, número de funcionários das empresas e de respostas às perguntas que o pessoal de vendas fez, por telefone, aos clientes potenciais antes de visitá-los pessoalmente. Essa prática evita gastos desnecessários com clientes não potenciais;
- segmentação por duplo objetivo – a média ponderada da segmentação baseada no valor e daquela baseada na demografia.

Para proceder a segmentação do mercado e conseqüente escolha do alvo devem ser analisadas as maneiras descritas e escolhida a que mais se adaptar a empresa. É importante também que se reveja periodicamente a segmentação para que novas oportunidades ou ameaças não passem despercebidas.

Com relação ao posicionamento, KOTLER (2000) diz que as empresas podem optar por um posicionamento amplo que compreende três disciplinas de valor que são: líder em produto (liderança em tecnologia); operacionalmente excelente (desempenho confiável a

qualquer momento) e íntima do cliente (atendimento imediato com flexibilidade); ou por um posicionamento específico, que é especificado por KOTLER (2000) e CHURCHILL E PETER (2000) como: posicionamento por atributo, por benefício, por uso/aplicação, por usuário, contra o concorrente, por categoria e por preço/qualidade.

KOTLER (2000) e TUCKER (1999) apresentam mais 5 proposições para a realização do posicionamento baseado no valor:

- menos por menos – estratégia popular com os clientes sensíveis ao preço;
- mais-por-mais – estratégia para clientes que querem algo a mais e estão dispostos a pagar por isso, por exemplo economia de tempo;
- mesmo-por-menos ou mais-pelo-mesmo – estratégia para dominar uma fatia do mercado. Significa duplicar tudo ou quase tudo o que o concorrente oferece, com o mesmo preço ou oferecer o que o outro oferece mas por um preço mais baixo;
- mais-por-menos – com criatividade e tecnologia a empresa pode oferecer mais para o cliente custando menos. É necessário compreender que essa busca é contínua e também que não é preciso dispor de muito capital para buscar essa proposição de valor.

Apresentam-se a seguir, alguns erros que as empresas devem evitar ao posicionar seus produtos, os quais coadunam com as proposições de KOTLER (2000):

- subposicionamento: não apresentar um benefício ou razão principal forte para se comprar sua marca;
- superposicionamento: adotar um posicionamento tão restrito e específico que alguns clientes potenciais podem não dar atenção à marca;
- posicionamento confuso: alegar dois ou mais benefícios que se contradizem;
- posicionamento irrelevante: alegar um benefício que poucos clientes potenciais dão valor;
- posicionamento duvidoso: alegar um benefício que as pessoas duvidem que a empresa possa, de fato, oferecer.

Para se ter uma visão mais clara do posicionamento da empresa pode-se construir um mapa de posicionamento que, de acordo com CHURCHILL E PETER (2000:224) demonstra “como várias marcas são percebidas umas em relação às outras”. A escolha do posicionamento depende dos objetivos da empresa. Até uma combinação de várias proposições de posicionamento pode ser adotada, desde que não sejam conflitantes entre si.

O proprietário-dirigente, juntamente com sua equipe, deve definir os objetivos da organização e, para alcançá-los, desenvolver planos que assegurem que as atividades de marketing levem aos objetivos organizacionais. Para tanto, faz-se necessário analisar, planejar, implementar e controlar as atividades de marketing. O planejamento é expresso

através do plano de marketing que, segundo KOTLER (2000), deve ser simples, direto e ainda pode ser apresentado em uma única página, já que planos muito longos não são lidos. O plano de marketing deve conter análise situacional, objetivos e metas, a estratégia a ser adotada, o plano de ação e o modo de controle. O modelo a ser utilizado foi baseado em CHURCHILL E PETER (2000) e KOTLER (2000b).

Neste processo, uma ferramenta que pode ser utilizada é a análise PFOA ou SWOT que vem a ser, segundo CHURCHILL E PETER (2000:91) “a avaliação sistemática das forças e deficiências internas de uma organização e de oportunidades e ameaças externas”. A determinação das estratégias é auxiliada pela análise das forças competitivas estabelecidas por PORTER (1993) que são: ameaça de novos ingressantes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes existentes. A fim de descobrir novas oportunidades e ameaças, a análise de tendências pode trazer boas idéias. Segundo POPCORN e MARIGOLD (1997) as tendências são: encasulamento, formação de clãs, aventura da fantasia, revanche do prazer, pequenas indulgências, ancoragem, egonomia, femininamente, homencipação, 99 vidas, sair fora, viver, volta ao passado, consumidor vigilante, queda de ícones e salve o social.

As oportunidades descobertas devem ser analisadas para averiguar-se se são pertinentes com a estratégia da empresa e com sua capacidade. A fim de proporcionar a realização desta tarefa com mais facilidade, sugere-se o modelo de avaliação das oportunidades apresentado por KOTLER e ARMSTRONG (1993) disponível no Anexo 6.

Planejar, além de registrar, segundo MAGALHÃES (1998) é implementar as ações estabelecidas. Deste modo, o não envolvimento e não comprometimento das pessoas que irão participar da execução do planejamento, assim como a ausência de disciplina e o não acompanhamento das ações são questões que podem levar ao não cumprimento dos objetivos, pois delas advém o sucesso dos procedimentos. Para programar as atividades, implementá-las e controlá-las podem ser usados o Gráfico de Gantt - gráfico que lista as atividades a serem executadas, registra o tempo designado para cada uma e ainda o responsável pela tarefa, e o método do caminho crítico – CPM, que demonstra quais as tarefas que influem diretamente no tempo de execução do projeto.

Especialmente na fase de implantação é necessário que a empresa esteja engajada no objetivo de atender bem o cliente. Esta fase exige ligações mais estreitas e eficazes entre as funções relacionadas a clientes porque “concentram-se no desenvolvimento de uma proposta de valor, de modo que o recebimento da proposta de valor por parte do cliente depende da capacidade do profissional de marketing de influenciar os processos fundamentais

da empresa, tais como fabricação e abastecimento, administração de ativos e gerenciamento da reputação da empresa” (KOTLER, 2000:50), pois possibilita o alinhamento do valor da marca ao valor do cliente.

Para controlar as atividades de marketing apresenta-se na tabela 3.5 o processo de controle de marketing.

Tabela 3.5: O Processo de controle de Marketing.

Medir resultados obtidos					
Comparar os resultados obtidos com os objetivos					
Objetivos atingidos ou superados		Objetivos não atingidos			
Descobrir causas		Detectar problemas			
Os objetivos foram fixados num patamar muito baixo?	Objetivos, plano e implementação excelentes	Os objetivos foram fixados num patamar muito alto?	Plano defeituoso?	Implementação defeituosa?	Combinação de problemas
Elevar os objetivos	Avaliar para melhorar o desempenho	Reduzir os objetivos	Mudar o plano e reimplementar	Mudar a implementação	Começar de novo!

Fonte: CHURCHILL E PETER, 2000:547.

Objetivando controlar os resultados, também pode ser utilizada a análise das vendas, que pode ser dividida segundo CHURCHILL E PETER (2000:550) em vários critérios:

- por produto, tamanho da embalagem, modelo, padrão ou cor;
- por tipo de cliente;
- por região geográfica;
- por preço ou tipo de desconto;
- por método de venda, como vendas em loja, pela Internet ou pelo correio;
- por método de pagamento, como a vista ou a prazo;
- por tamanho do pedido;
- por vendedores;
- por motivo para a compra.

Cada uma dessas classificações podem auxiliar no entendimento do mercado e das

estratégias. As vendas também podem ser analisadas pelo volume de peças, pelo valor ou pela participação no mercado. Uma análise isolada pode trazer resultados errôneos visto que, por exemplo, o número de peças vendidas pode estar aumentando, mas a empresa pode estar perdendo dinheiro, ou os concorrentes podem estar vendendo ainda mais. Os resultados das vendas também são comparados com os objetivos estipulados.

Por conseguinte, a melhor medida econômica do sucesso é a lucratividade. A margem de lucro é calculada dividindo-se os lucros (receitas menos despesas) pelas receitas. A margem de lucro é muito útil se calculada por grupos de clientes ou por produtos. Com essas informações, pode-se decidir quais os produtos ou segmentos que necessitam de um esforço de venda maior ou menor. Para avaliar a lucratividade é necessário conhecer os custos, identificando-os com relação aos seus níveis e tipos e também com relação ao modo como se alteram no curso do tempo.

Mas, nas organizações voltadas para o valor, a satisfação do cliente é uma importante medida de controle que, por sinal, não é fácil de avaliar. Todas as ferramentas descritas no item sobre o SIM podem ser utilizadas para ajudar a medir a satisfação do cliente. Mas, mais importante do que conhecer o nível de satisfação é utilizar as informações para melhorá-la cada vez mais. As organizações voltadas para a criação de valor dificilmente precisarão mudar de estratégia, porque já aplicam melhoramentos contínuos.

3.4.3 – Ferramentas para promover a capacitação interna

A capacitação dos proprietários-dirigentes é crucial para a oferta de valor, o que se pode observar nas palavras de PRAHALAD E RAMASWAMY (2000a:81) “No mínimo, os gerentes tem que entrar com garra nas realidades fundamentais arreando a competência do cliente, eles têm que engajar os seus clientes em um diálogo ativo explícito e contínuo; eles tem que mobilizar comunidades dos clientes; eles têm que administrar diversidades de clientes e co-criar experiências personalizadas”.

Da mesma forma, é essencial que todos os funcionários estejam envolvidos na oferta de valor, como afirma TUCKER (1999:122)

Mesmo os empregados que nunca estão próximos dos seus clientes são parte do seu time de marketing. No mínimo, eles interagem socialmente com conhecidos que formam opiniões a respeito da sua empresa, (...) somente as empresas com capacidade de articular seu valor, e falar a linguagem do valor ao cliente, tem uma esperança de sobreviver.

Para conseguir que os integrantes da organização trabalhem juntos em prol do

cliente, é necessário, segundo TÉBOUL (1999:35), “vender o serviço àqueles que vão fornecê-lo, fazer um trabalho de marketing interno, o que chamamos de *endomarketing*.” Além do *endomarketing*, vários métodos podem ser utilizados para desenvolver as pessoas, desde o treinamento, com o devido acompanhamento, consultorias que podem auxiliar na elaboração e execução de várias estratégias, técnicas de criatividade, inovação etc.

Endomarketing significa, segundo BRUM (2000:34) “marketing para dentro. É todo esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário”. O *endomarketing* tornou-se mais uma arma na luta pela conquista e conservação do cliente, porque o perfeito atendimento passou a ser entendido com uma atitude positiva, vinda de um funcionário igualmente positivo (BRUM:2000). Algumas ferramentas que podem ser utilizadas:

- participação nos resultados – remuneração variável que depende do resultado da empresa. É um dos fatores que contribui efetivamente para a melhoria contínua da empresa, incentivando o desenvolvimento das pessoas e do negócio como um todo;
- avaliação matricial – deve ser feita por uma comissão de avaliadores composta por um representante de cada área da empresa, sorteado um dia antes da data da avaliação. Essa avaliação tem como objetivo averiguar questões complementares ao bom desempenho, como relacionamento interpessoal, habilidades para o exercício da função e comprometimento com a empresa;
- marketing social – além de ter qualidade, preço, bom atendimento, ainda é preciso conseguir que as pessoas gostem da empresa na qual trabalham, identifiquem-se com a sua marca, tenham satisfação em trabalhar no seu negócio. O marketing social e comunitário produz um sentimento de orgulho muito grande para os funcionários das empresas que tem uma participação comunitária consciente (BRUM:2000);
- marketing cultural – “além de pagar o salário para o funcionário a empresa pode oferecer uma oportunidade de participação em um evento cultural, um livro, um filme etc. O artista pode ser um parceiro que ajuda a envolver as pessoas de todos os níveis e vender os conceitos que a empresa deseja que sejam assimilados pelo público interno” (BRUM, 2000:116).

Outra ferramenta que pode ser utilizada, é o desenvolvimento da criatividade proposto por KAO (1998:78) que afirma que “todo mundo é criativo. Qualquer ser humano tem a capacidade de produzir idéias, e as companhias agem de forma inteligente quando fazem sua cultura estimular todos a apresentar novas idéias para o trabalho que fazem”.

Para que a inovação seja possível é preciso segundo KAO (1998:76) que “a

prioridade de uma empresa (...) deve ser transformar-se em uma fábrica de idéias”. Para isso, de acordo com o mesmo autor, “precisará instituir processos para a geração, o desenvolvimento e a colheita de novas idéias” sendo que, para desenvolver-se a criatividade dentro das organizações, é essencial ter flexibilidade.

Algumas ferramentas podem ser utilizadas para estimular o aparecimento de idéias, segundo DUALIBI & SIMONSEN (2000): *Brainstorm* (procura de soluções para um problema), *Reverse Brainstorm* (procura de defeitos de um produto, idéia, serviço), *Synecticos* (associação de idéias aparentemente irrelevantes), *Brainstorm individual* etc.

Os programas de criatividade são adequados às pequenas empresas porque segundo TUCKER (1999:25) “são os mais eficazes e não custam muito dinheiro”.

3.4.4 – Ferramentas utilizadas na definição do *mix* de marketing

Apresentam-se a seguir várias ferramentas que podem auxiliar na definição e no aperfeiçoamento do *mix* de marketing da empresa. O importante é possuir uma visão do todo, do conjunto ao definir cada um dos seus elementos, pois eles devem representar o posicionamento adotado para o segmento-alvo escolhido.

Para validar o *mix* de marketing, sugere-se a utilização da análise de valor que, segundo CSILLAG (1995:59), é “um esforço organizado, dirigido para analisar as funções de bens e serviços para atingir aquelas funções necessárias e características essenciais da maneira mais rentável”.

A análise do valor, de acordo com TUCKER (1999) pode auxiliar as empresas a fazer frente à várias alterações ocorridas no ambiente nos últimos anos:

- a existência de um novo consumidor, mais bem informado, mais exigente e mais perspicaz. A impossibilidade de gastos exagerados para a maioria dos consumidores, o que os torna mais propensos a investigar o valor embutido no produto ou serviço;
- novas formas de colocar o produto nas mãos do cliente estão surgindo por toda parte e os consumidores estão usando o computador para comprar pelo melhor preço;
- os inovadores de valor aumentam a consciência do consumidor sobre o que seja um bom valor, e, como muitos produtos não precisam mais ser comprados na localidade, a percepção de valor dos consumidores não se baseia, nem se limita, aos concorrentes locais.

O poder de informação dos consumidores cresceu muito e hoje eles descobrem o preço mais baixo e o melhor valor global de inúmeras formas e com crescente facilidade. Por isso, é necessário procurar sempre oferecer a melhor proposta de valor para o cliente.

A análise do ciclo de vida do produto também é outra ferramenta que pode auxiliar na adequação das estratégias de produto, preço, distribuição e promoção. As estratégias sugeridas para cada elemento do *mix* de marketing podem ser vistas na tabela 3.6.

Tabela 3.6: Implicações do Ciclo de vida do produto para a estratégia de marketing

Dimensão da Estratégia	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Objetivos básicos	Estabelecer um mercado para o tipo de produto; persuadir adotantes iniciais a comprá-lo	Aumentar vendas e participação de mercado; desenvolver preferência pela marca	Defender a participação de mercado da marca; procurar crescimento atraindo clientes dos concorrentes	Limitar os custos ou procurar maneiras de reavivar as vendas e os lucros
Produto	Proporcionar alta qualidade; selecionar uma boa marca; obter proteção por patente ou marca registrada	Proporcionar alta qualidade; acrescentar serviços para aumentar o valor	Melhorar a qualidade; acrescentar recursos para distinguir a marca dos concorrentes	Continuar oferecendo alta qualidade para manter a reputação da marca; procurar maneiras de tornar o produto novo outra vez
Preço	Geralmente alto, para recuperar os custos de desenvolvimento; às vezes baixo, para construir demanda rapidamente	Um pouco alto por causa da alta demanda	Baixo, refletindo a intensa concorrência	Baixo, para vender o que resta do estoque, ou alto, para servir um mercado de nicho
Distribuição	Número limitado de canais	Número maior de canais para atender à demanda	Número maior de canais e mais incentivos para os revendedores	Número limitado de canais
Promoção	Voltada para os adotantes iniciais; mensagens destinadas a instruir sobre o tipo de produto; incentivos como amostras e cupons de desconto p/ induzir a experimentação	Voltada para públicos mais amplos; mensagens centram-se nos benefícios da marca; p/ produtos de consumo, ênfase em propaganda	Mensagens centram-se em diferenciar a marca dos concorrentes; grande uso de incentivos como cupons de descontos para induzir os compradores a mudar de marca	Mínima, para manter os custos baixos.

Fonte: CHURCHILL E PETER, 2000:241.

Para as empresas que desejam alcançar excelência na prestação de serviços, propõe-se o triângulo do serviço descrito por ALBRECHT (1998):

- uma estratégia bem-concebida para o serviço – as organizações que se destacam têm descoberto, inventado ou desenvolvido uma idéia unificadora para o que fazem. Este conceito de serviço orienta a atenção dos membros da organização para as verdadeiras prioridades do cliente e acaba aparecendo em tudo o que as pessoas fazem;
- pessoal de linha de frente orientado ao cliente – os administradores dessas organizações têm estimulado e ajudado o pessoal da linha de frente que sintoniza a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante; o que leva a um nível de reação, atenção e disposição para ajudar, que faz com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade superior e o leva a querer dizer à outras pessoas sobre isso, bem como a voltar a comprar mais;
- sistemas voltados para o cliente – o sistema de entrega que apoia o pessoal de prestação de serviço é realmente projetado para atender à conveniência do cliente, e não à conveniência da organização, o que demonstra que o conjunto é concebido para atender o cliente.

São várias as modalidades de distribuição disponíveis para as empresas. Apresentam-se várias opções para distribuição na tabela 3.7. Para efetuar a escolha dos tipos mais adequados, deve-se levar em conta os hábitos e costumes dos clientes e a disponibilidade de capital por parte da empresa, definindo-se a relação mais apropriada de custo-benefício e a melhor equação de valor.

Tabela 3.7: Tipos de Distribuição

Venda Indireta	Venda Direta
Atacadistas	Venda porta-a-porta
Varejistas	Venda por mala-direta
Hipermercados	Catálogos
Supermercados	Encartes
Lojas de conveniência	<i>Telemarketing</i>
Lojas Tradicionais	Lojas próprias
<i>Shopping Centers</i>	Máquinas de venda
Lojas especializadas	Televisão;
Lojas de departamento	Internet
Franquias	

Fonte: adaptado de MOREIRA, 2000.

Existem várias ferramentas de comunicação para anunciar ou vender produtos,

serviços ou idéias. Assim como para a escolha do tipo de distribuição, a escolha das ferramentas de comunicação deve estar fundamentada nos hábitos e costumes dos clientes e também na disponibilidade de capital por parte da empresa.

A seguir, apresentam-se as opções para comunicação na tabela 3.8.

Tabela 3.8: Exemplos de diferentes ferramentas de comunicação.

Propaganda	Promoção de Vendas	Relações Públicas	Força de Vendas	Marketing Direto
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, sorteios	<i>Press Kits</i> (releases)	Apresentações para vendas	Compras pelo computador
Programação visual na embalagem	Feiras e convenções	Doações filantrópicas	Reuniões para vendas	Mala direta
Encartes dentro da embalagem	Prêmios e brindes	Relatórios anuais	Programas de incentivos	<i>Telemarketing</i>
Em cinema	Amostras	Palestras	Amostras	Catálogos
Reprodução de anúncios para uso restrito	Concessões de troca do produto antigo	Relações na comunidade	Feiras e convenções	Compras pela TV
Pôsteres e cartazes	Demonstrações	Patrocínios		Fax
Catálogos eletrônicos	Cupons	Publicações		e-mail
Brochuras e panfletos	Exposições	Seminários		Correio de voz
<i>Outdoors</i>	Descontos	<i>Lobby</i>		
Sinalização	Entretenimento	Comunicação da identidade		
<i>Displays</i> em ponto-de-vendas	Financiamento com juros baixos	Revista da empresa		
Material audiovisual	Programas de vantagens pela continuidade do uso	Eventos		
Símbolos e logotipos	Venda Casada			
Videoteipe				

Fonte: KOTLER, 2000:138

Práticas de marketing direto podem proporcionar boas oportunidades para as pequenas empresas. BACON (1994:27-32) apresenta algumas vantagens e benefícios do marketing direto:

- é uma comunicação pela qual a pequena empresa tem maior controle sobre a mídia e a mensagem: evita que a mensagem da pequena empresa concorra lado a lado com anúncios ou comerciais de ofertas concorrentes;
- por ser uma comunicação mais precisa, possibilita reduzir desperdícios com pessoas que não estão interessadas ou qualificadas para adquirir o produto;
- possibilita à pequena empresa colocar-se perante os clientes em condições de igualdade

com as empresas maiores; permite uma comunicação imediata, pessoal e personalizada; pode auxiliar a pequena empresa na construção de um banco de dados preciso e atualizado de clientes interessados;

- é possível avaliar rápida e diretamente os resultados das ações.

A necessidade da utilização do marketing direto é justificada por PEPPERS e ROGERS (1997:85-86) que afirmam que “A tecnologia da informação permite às grandes empresas ser tão eficazes nos relacionamentos pessoais com os clientes quanto os pequenos lojistas” e que “o enfoque na participação do cliente, em vez da participação no mercado em geral, é provavelmente a forma mais barata e de menor custo para aumentar as vendas gerais”.

Especializando ainda mais o marketing direto, pode-se ter um tratamento personalizado para cada cliente, que é o marketing de relacionamento ou “marketing um-a-um”. Existem várias formas de relacionar-se com os clientes individualmente, formas que precisam ser coordenadas de acordo com um programa para se obter vantagem competitiva.

O marketing de relacionamento é o uso das diversas técnicas e processos de marketing, para:

- identificar clientes de modo personalizado;
- criar um relacionamento entre as empresas e esses clientes;
- administrar esse relacionamento para benefício destes clientes e da empresa (STONE E WOODCOCK, 1998:2).

A opção pela utilização ou não do marketing de relacionamento ou “marketing um-a-um” vai depender da avaliação da empresa. Para adotar a prática do relacionamento íntimo com o cliente, são necessários informação (banco de dados), determinação de um alvo, posicionamento, capacitação das pessoas, e definição do *mix* de marketing. Várias ferramentas podem ser utilizadas para efetuar o contato com o cliente, como malas diretas, Internet, 0800, telemarketing etc. A forma de interação também depende da opção da empresa.

Considerando-se as afirmações de PEPPERS, ROGERS e DORF (1999), o marketing de relacionamento tem uma relação custo-benefício melhor quando uma pequena quantidade de clientes responderem por uma grande parcela dos lucros. Por exemplo, se 2% de seus clientes responderem por 50% do lucro da empresa, esta pode proteger 50% do seu lucro nutrindo relações de aprendizagem com 2% dos seus clientes. Mas se 20% dos clientes responderem por 50% dos lucros, custará 10 vezes mais caro para a empresa proteger os mesmos 50% dos lucros.

Antes de decidir-se pela utilização de um programa de “marketing um-a-um” é

necessário analisarem-se várias questões:

- a área de informática é suficientemente desenvolvida para controlar as tarefas que o “marketing um-a-um” demanda?
- é possível manter um banco de dados de clientes, tendo um sistema de comunicação interligado com outro, rastreando os contatos de cada cliente com a companhia – sendo que todas essas atividades requerem desenvolvimento, direção, e apoio?
- o “marketing um-a-um” requer uma certa quantia de investimento de capital. Sua empresa está disposta e capaz de prover fundos suficientes para todas as áreas relevantes a fim da iniciativa valer o esforço?

Reportando-se novamente a PEPPERS, ROGERS e DORF (1999), descrevem-se a seguir, algumas condições necessárias para a implantação de um programa de “marketing um-a-um”:

- estar disposto e capaz de mudar o comportamento a fim de atender um cliente individual baseando-se em informações que ele transmite ou que se conhece sobre ele;
- preparar-se para identificar, localizar e interagir com um cliente individual e então reconfigurar o produto ou serviço para satisfazer as necessidades daquele cliente;
- progredir, porque podem ser obtidos ganhos significativos em dar passos - até mesmo pequenos – para o “marketing um-a-um” em áreas funcionais específicas;
- estabelecer uma relação de aprendizagem com cada cliente (que se torna mais inteligente a cada interação), começando com sua maioria valiosa. Toda interação e modificação melhora a habilidade da empresa com o propósito de ajustar o produto para um cliente particular.

A seguir, relacionam-se quatro etapas, definidas por PEPPERS, ROGERS e DORF (1999), para pôr um programa de marketing um-para-um em funcionamento:

- identificar os clientes - para adotar o “marketing um-a-um”, a empresa necessita localizar e contatar um número justo de seus clientes diretamente, ou pelo menos uma porção significativa do seu clientes mais valiosos. É necessário ainda, reconhecer o cliente em cada ponto de contato, em cada meio usado, em cada local, e por qualquer membro da organização. Não se deve esquecer também que os clientes podem não se limitar a usuários finais; existem também os varejistas, atacadistas ou outros intermediários;
- diferenciar os clientes – clientes representam níveis diferentes de valor e têm necessidades diferentes. Uma vez identificados e diferenciados poderá ocorrer uma focalização de esforços nos clientes mais valiosos e uma adequação do comportamento da companhia, a fim de refletir o valor e as necessidades daqueles clientes;
- interagir com os clientes – melhorar conjuntamente a relação custo-eficiência e a

efetividade das interações com os clientes é um fator crítico de um programa de marketing um-para-um. A relação custo-eficiência melhora dirigindo-se as interações com o cliente para uma forma mais automatizada e para canais menos caros. A efetividade melhora gerando-se informações adequadas e relevantes, que atendam melhor as necessidades do cliente, ou que gerem valor positivo para ele. Toda interação com o cliente deveria acontecer baseada nas interações anteriores ocorridas com aquele cliente;

– personalizar o comportamento do empreendimento - para concluir a relação de aprendizagem estabelecida com os clientes, a companhia tem que adaptar algum aspecto de seu comportamento para satisfazer as necessidades individuais expressadas por eles. A produção ou entrega do serviço final do um negócio tem que ser capaz de tratar um cliente particular diferentemente, baseando-se no que foi aprendido sobre ele pelas vendas, pelo marketing, ou qualquer outro departamento.

O que não se pode negar é que o relacionamento individual com os clientes proporciona uma vantagem competitiva difícil de ser copiada pelos concorrentes, assim como promove, através da fidelização dos clientes, aumento considerável na lucratividade. Trabalhar com ganhos em lucratividade é interessante para a pequena empresa, pois a mesma tem uma economia de escala muito menor do que as grandes companhias e, essa prática, segundo PEPPERS (1998:6), é possível porque "agora todas as empresas podem tratar os clientes de forma diferenciada por que essa forma de atendimento não demanda mais muito dinheiro".

3.4.5 – Justificativa para fidelização dos clientes

É compensador adotar a filosofia de fidelização de clientes porque, segundo GERTZ (1999:85) “o melhor é sempre começar por seus clientes. A maioria das empresas conta com oportunidades significativas de fazer mais negócios com seus clientes atuais, mas infelizmente poucas sabem com exatidão o que eles querem. Frequentemente é possível obter a primeira explosão de crescimento quando se descobre como aumentar os negócios com os clientes atuais”.

A fidelização de clientes é uma opção que possibilita à pequena empresa incrementar seus lucros. É justificada por GRIFFIN (1998:23) quando diz que “quanto mais tempo um cliente permanecer fiel, mais lucros a empresa poderá obter desse cliente isolado. Pesquisas revelam que, em diversos setores, quanto mais tempo a empresa mantiver um cliente fiel, mais lucros esse cliente gerará”.

Além disso, as empresas que gastam menos dinheiro para conquistar novos clientes podem direcionar seus lucros para o contínuo aperfeiçoamento de seus produtos e/ou serviços, o que por sua vez, pode contribuir para aumentar a fidelidade do cliente ou remunerar melhor seus funcionários que, satisfeitos e trabalhando com clientes satisfeitos, tenderão a gostar mais do que fazem e permanecerão na empresa. O treinamento de novos funcionários demanda tempo e dinheiro e, se a empresa conseguir reter os bons funcionários, aumentará tanto a satisfação interna quanto externa ao negócio.

Considerando-se que as vendas são um ponto crítico das pequenas empresas, sugere-se incrementá-las, dentre as várias formas, utilizando a fidelização de clientes. Existem cinco razões para transformar um cliente novo em fiel, conforme Leslie OTTEN, do *Sunday River Skiway apud* GRIFFIN (1998:25):

- as vendas aumentarão porque o cliente estará comprando mais da empresa;
- a empresa fortalecerá sua posição no mercado enquanto os clientes estiverem comprando dela e não da concorrência;
- os custos de marketing vão reduzir-se. A empresa não precisará gastar dinheiro para atrair clientes regulares, uma vez que já os conquistou. Além disso, os clientes satisfeitos farão divulgação aos amigos, reduzindo, assim, os gastos com publicidade;
- a empresa estará melhor protegida da concorrência de preços, porque um cliente fiel é menos propenso a se deixar seduzir por qualquer desconto;
- o cliente satisfeito estará inclinado a experimentar outros produtos da empresa, possibilitando a conquista de uma parcela maior do orçamento dele.

Enfocando também a redução de custos, tão necessária a pequena empresa para proporcionar um aumento do capital, recorre-se a GRIFFIN (1998) que apresenta ainda mais seis áreas onde a fidelização traz economia: custos de marketing reduzidos; redução de custos operacionais de contratos e processamento de pedidos; menores despesas com a rotatividade de clientes; maior sucesso nas vendas casadas, levando a uma parcela maior do orçamento dos clientes; publicidade boca a boca mais positiva, supondo-se que clientes fiéis estejam também satisfeitos e redução no custo das falhas (reclamações).

GRIFFIN (1998) mostra os elementos básicos do programa de fidelidade:

- medir e acompanhar a fidelidade utilizando variáveis que permitam monitorar o sistema;
- informar o significado e a importância da fidelidade dos clientes a todos os funcionários da empresa;
- incorporar as metas de fidelidade dos compradores e clientes nos planos de avaliação e remuneração dos funcionários, recompensando os índices excelentes de fidelidade por meio

de bonificações e aumentos de salários e agindo imediatamente sobre os índices abaixo da média e em declínio. Estabelecer prazos para o aperfeiçoamento, treinamento e orientação para os funcionários;

- avaliar e revisar mensalmente os índices de fidelidade – divulgar aos funcionários pode contribuir para reforçar o seu compromisso;
- envolver os funcionários no desenvolvimento e na manutenção do programa de fidelidade, os funcionários estão mais propensos a apoiar um programa que ajudaram a montar;
- reunir uma variedade de recursos de marketing, vendas e atendimento aos clientes destinados a cultivar sua fidelidade sempre;
- identificar os cinco maiores entraves à fidelidade existentes em sua empresa (telefones ocupados quando os clientes ligam, por exemplo) e desenvolver formas de eliminá-los;
- modificar, sintonizar e corrigir seu sistema de fidelidade durante todo o processo.

Para a obtenção da fidelização dos clientes vários aspectos necessitam ser observados:

- a fidelização exige que a empresa enfatize o valor de seus produtos e serviços, além de que demonstre estar interessada em criar um relacionamento com o cliente, e não apenas em estar realizando vendas. Por isso, o cliente deve ser considerado como um investimento a longo prazo;
- para conquistar a fidelidade, é necessário identificar o que os clientes regulares valorizam mais e a melhor forma de transferir esse valor para eles. A descoberta de especificidades dos clientes permite a manutenção de um contato permanente e também a sugestão de novos produtos agregadores de valor;
- um banco de dados é essencial para que a organização mantenha um relacionamento de qualidade porque possibilita à empresa assumir uma atitude pró-ativa, contactando os clientes através de uma abordagem individual, desenvolvendo um relacionamento contínuo com eles e acompanhando o andamento da lucratividade, a longo prazo, de cada um. Apresentam-se como fatores fundamentais para obtenção de um bom desempenho cultivar relacionamentos, ter paciência e confiança, ou seja, colocar os interesses do cliente antes dos da empresa de forma consistente e consciente; usar somente fatos e números honestos para apoiar afirmações e prometer apenas o que se pode cumprir;
- a verdadeira venda começa depois do sim, pois o comportamento da empresa após a compra determinará se o cliente permanecerá fiel. Algumas ações podem estimular os compradores a voltar agradecendo, buscando *feedback*, reforçando e divulgando

constantemente o valor dos produtos, recompensando os clientes, oferecendo garantia e desenvolvendo promoções de valor agregado;

- para manter um relacionamento duradouro, é preciso manter-se sempre vivo na mente das pessoas, isso exige contatos freqüentes que podem ser mensagens por escrito, telefonemas, contatos pessoais ou, ainda, a publicação de um boletim que forneça informações úteis e interessantes para o cliente;
- é no desempenho dos funcionários da linha de frente que os clientes baseiam a avaliação de toda a empresa e nenhuma campanha publicitária incisiva ou embalagem brilhante podem compensar o relacionamento inadequado entre o cliente e o representante da empresa, portanto é preciso conseguir o comprometimento dos funcionários da linha de frente, e para isso sugere-se a sua capacitação (etapa 5), valorizando o investimento realizado nas pessoas; utilizando a tecnologia para apoiar os esforços dos funcionários da linha de frente; dando atenção especial ao recrutamento e o treinamento do pessoal da linha de frente, além de vincular a remuneração ao desempenho em todos os níveis;
- as recomendações pessoais constituem o melhor caminho para qualquer empresa recrutar novos clientes com sucesso, mas para conquistar essas recomendações pessoais, é preciso fornecer algo que possa ser comentado e procurar continuamente novas formas de conseguir a indicação;
- investigar o motivo da inatividade dos clientes. Normalmente, os clientes deixam de comprar porque sentiram-se negligenciados. Houve uma falha na comunicação, que levou a não percepção por parte dos clientes da importância que a empresa dispensava a eles. Por não compreender adequadamente o que é importante para os clientes, embora atendendo suas necessidade gerais, a empresa não fornece o que é realmente lhes é fundamental. A manutenção da fidelidade e da satisfação dos clientes depende da capacidade da empresa em identificar rapidamente a insatisfação e dar-lhe uma resposta imediata. Se o problema do cliente for ignorado, haverá poucas chances dele ser corrigido antes que o cliente opte pela concorrência. A reconquista de um cliente inativo pode ocorrer perguntando-lhe de que maneira a sua confiança poderia ser reconquistada, ouvindo-o atentamente e permitindo-lhe dizer quais atitudes irão reconquistá-lo. Entretanto, existem alguns casos em que a conta está irremediavelmente perdida, mas a empresa pode obter ganhos descobrindo porque o cliente parou de negociar com ela, o que pode impedir a perda de outros clientes em circunstâncias semelhantes;
- ao executar um plano de expansão, a empresa deve estar preparada para o resultado, pois

absorver muitos clientes poderá comprometer a qualidade, reduzindo os padrões para atender a demanda, e os clientes, descontentes, transmitirão o fato aos amigos, sendo que, fatalmente, os negócios diminuirão cada vez mais;

– é necessário continuar modificando, aperfeiçoando e atualizando o sistema de fidelidade para enfrentar as mutáveis exigências do mercado e dos clientes.

A fidelização dos clientes pode ser considerada uma espécie de filosofia, pois é essencial que todos a entendam, aceitem e pratiquem continuamente. Segundo GRIFFIN (1998:131) “o que leva o cliente a comprar e a voltar não é a qualidade do atendimento que você oferece, mas a qualidade do atendimento que ele percebe”. Essa percepção precisa ser constantemente monitorada porque as reclamações bem atendidas são geradoras de fidelidade. A falta de notícias é uma má notícia, porque, como afirma Theodore LEVITT *apud* GRIFFIN (1998:237) “Ninguém está sempre tão satisfeito assim, especialmente após um período de tempo prolongado. O cliente não está sendo sincero ou não está sendo contatado”. Se as reclamações não estiverem aparecendo provavelmente os seus clientes estão deixando a sua empresa ou reduzindo os negócios com você. Segundo GRIFFIN (1998:238), baseando-se no *Consumer Affairs Department*, “para cada cliente que reclama a uma empresa, normalmente há outros 25 clientes que também enfrentam o mesmo problema dos quais nunca se ouve falar”.

3.5 – Outras Abordagens para o Problema

Foram analisados três autores que referenciaram o marketing direcionado às pequenas empresas. Apresentam-se, a seguir, suas propostas.

ROE, em 1975 já fez algumas considerações sobre marketing para pequenas empresas que continuam válidas atualmente.

– Para o varejo:

- o produto deve ser muito bem escolhido assim como também o serviço, o preço, a seleção e assim por diante;
- as pessoas devem ser servidas pelo produto certo no local certo e, para isso, devem ser considerados o fluxo de tráfego, estrutura do público e a concorrência;
- a avaliação das tendências pode de fato ser uma das maiores vantagens e a força de uma loja pequena, que pode movimentar-se mais rapidamente que um grupo maior. Deve-se levar em consideração a percepção do movimento do estoque, as margens de lucro e o controle de

estoque deve referir-se a um produto da moda;

- o varejo apresenta duas faces: a diversificação (lojas de departamento e hipermercados) e a especialização (boutiques). O meio termo não é recomendável;
 - as marcas privadas estão, cada vez mais, competindo com as grandes marcas conhecidas com vantagem de preço;
 - as compras conjuntas para pequenas empresas trazem vantagens, como oportunidade de negociar promoções especiais, facilidade de publicidade conjunta e melhores preços, mas também podem reduzir a possibilidade da especialização e eliminar a flexibilidade da pequena empresa;
 - a simplicidade de apresentação e limpeza das mercadorias, dispostas em locais pintados de cores atrativas, podem fazer muito pela empresa;
 - cuidado, planejamento e reavaliação constante são pontos vitais. Pode-se usar o *benchmarking* para obter uma base de comparação importante para a melhora.
- Para o mercado industrial:
- para a indústria, o número de compradores potenciais é limitado e, por isso, sua influência pode ser muito grande;
 - penetrar um mercado já existente pode ter poucas vantagens, a não ser que seja oferecido um produto melhor e, com isso, ajudar o cliente;
 - a pesquisa pode ser realizada em órgãos governamentais, publicações técnicas e associações de classe. Na coleta de dados primários podem ser encontrados produtos não-uniformes (não permitem a dimensão real do mercado), falta de estatísticas sobre perfil de compradores, empresas muito diferentes em tamanho, localização e tipo de atividade que consomem o mesmo produto, o que dificulta a pesquisa;
 - a pesquisa pode trazer boas informações a um custo muito mais reduzido porque o mercado é muito menor que o mercado consumidor, e os vendedores, se bem instruídos, podem trazer informações valiosas para a empresa;
 - para definir a publicidade é necessário ter uma definição clara dos verdadeiros destinatários dos produtos/serviços para escolher o meio mais eficaz para atingí-los;
 - muitas vezes, a decisão de compra é tomada por várias pessoas, comprador, técnico e superior. É importante isolar o principal destinatário, sob o ponto de vista da publicidade, para melhorar o seu acesso ao produto/serviço com menores custos;
 - os vendedores precisam ter a capacidade de interpretar as necessidades dos clientes, sendo que a necessidade de um serviço sob medida é maior, portanto a sua flexibilidade deverá ser

maior. A importância do serviço pré e pós-venda é maior do que no mercado de consumo. Um conhecimento técnico profundo é imprescindível;

- as compras do setor industrial são mais calculadas e menos emocionais;
- o preço tem mais importância do que no mercado consumidor, no entanto, as empresas precisam resistir a tentação de ocupar toda a produção praticando preços menores, diminuindo suas margens de lucro, estabelecendo um círculo vicioso e desenvolvendo uma situação de perda;
- no setor industrial o design está se tornando cada vez mais importante, e deve fazer com que o produto pareça eficiente, permitir um fácil acesso para a manutenção e operação, adaptar o produto a espaços econômicos, ajudar os operadores através de dispositivos tais como sequências planejadas e cores dos comandos além de ajudar a vender o produto.

As empresas pequenas precisam explorar, cada vez mais, as técnicas modernas de marketing se desejam sobreviver e expandir-se. Tecnologia, pesquisas, banco de dados etc.

Segundo ROE (1975:148) “a medida que a produção em massa, a padronização e, até certo ponto, a impessoalidade que caminha de mãos dadas com esses desenvolvimentos se tornam cada vez mais avançadas, as oportunidades para os pequenos muitas vezes crescem em vez de diminuir”.

A sobrevivência das pequenas empresas, ainda segundo ROE (1975), muito depende da avaliação correta do mercado, da clara definição de suas necessidades e de como estas podem ser satisfeitas. Uma grande oportunidade de mercado para a pequena empresa pode ser isolar uma necessidade especial e então preenchê-la, a contento, com habilidade. Citar-se-ão a seguir seis vantagens da pequena empresa, conforme ROE (1975):

- o incentivo da inovação – os funcionários frustrados de grandes empresas vislumbram oportunidades de produzir um melhor produto/serviço sem os embaraços das políticas e burocracias das grandes empresas, e se lançam em suas próprias atividades com um zelo maior;
- a possibilidade de especializar-se – a flexibilidade das pequenas empresas permite que elas ofereçam serviços/produtos especializados, enquanto que as grandes procuram a padronização para obter ganhos de produtividade;
- desafio ao *status quo* – a pequena empresa constitui-se num desafio para as grandes empresas e as mantém alertas para preços e qualidade;
- satisfação pessoal – a união e o espírito de equipe de uma pequena empresa é quase sempre maior do que o de grandes instituições e proporciona uma satisfação pessoal maior para os seus integrantes;

- flexibilidade inerente – a pequena empresa é capaz de mudar mais rapidamente suas políticas, sua produção e seu preço para atender melhor seus consumidores;
- tomada de riscos – as grandes empresas, com muitos acionistas, são mais relutantes em tomar atitudes rápidas ou perigosas do que a pequena empresa.

ROE (1975:153) conclui assim o seu livro:

Marketing por si só não afetará uma transformação violenta ou maravilhosa da noite para o dia, mas é uma das modernas técnicas vitais de realizar negócios. Esta permissão deve ser aceita em primeiro lugar, e então essas técnicas devem ser aprendidas e usadas permanentemente, relacionadas com os objetivos da empresa, mês após mês e ano após ano. A não ser que isto seja feito, a pequena empresa chegará à conclusão de que não só é meio difícil, mas também quase impossível sobreviver.

RIBEIRO (1998) propõe as seguintes idéias no seu guia básico de sobrevivência para micro e pequenas empresas, na qual inicia com o estabelecimento de metas arrojadas, ressaltando que não é necessário que o pequeno empresário seja erudito, mas que tenha capacidade de realização.

O marketing precisa ser desmistificado, pois ainda segundo RIBEIRO (1998:13) “marketing tem muito mais a ver com postura do que com estrutura, podendo ser usado, com a mesma eficácia, por uma grande corporação multinacional como por uma pequena empresa familiar”.

É necessário que as empresas conheçam e apliquem os conceitos de marketing para diferenciar-se a nível de serviços, marca e comunicação com os consumidores. E para isso, afirma também RIBEIRO (1998:17) que “conhecer a empresa e o mercado deve ser a primeira ocupação de qualquer empresário” e completando que “é preciso, cada vez mais, postura profissional e relacionamento consciente com o mercado” (ibidem:15).

Outro fator importantíssimo é identificar a real natureza dos negócios, para não cair na ‘miopia em marketing’ definida por Theodore Levit.

O “marketing um-a-um” pode ser um pouco trabalhoso, mas não difícil para a pequena empresa e pode ser muito útil para conquista e preservação dos clientes. Mas, para ser usado com eficácia, RIBEIRO (1998:22) adverte que “um criterioso banco de dados sobre cada um dos clientes da empresa passa a ser uma ferramenta indispensável”. Não basta apenas possuir um número elevado de informações, elas devem ser seguidas de ações concretas.

É essencial saber o que o mercado deseja, espera e necessita e como é a imagem que os clientes fazem de sua empresa; o que implica na realização de pesquisas de mercado e, além das pesquisas, também é necessário trabalhar para que as descobertas sejam utilizadas

para satisfazer as necessidades apuradas, o que significa planejar e avaliar a real necessidade de mudanças e suas conseqüências, ou seja se o cliente irá realmente valorizar essas mudanças.

Alguns passos a serem seguidos são propostos por RIBEIRO (1998):

- definir missão, natureza dos negócios, vocação da empresa, recursos, metas e contexto do negócio;
- comunicar a missão para todos os integrantes da empresa;
- definir a estratégia de produtos;
- agregar valor ao produto/serviço que comercializa;
- observar o ciclo de vida dos produtos e adequar suas estratégias;
- definir a amplitude e abrangência da linha de produtos;
- definir a estratégia de preços, considerando as pretensões da empresa, a oferta e a procura, os custos, os preços da concorrência;
- definir a estratégia de distribuição que pode ser própria ou terceirizada;
- definir a estratégia de comunicação, sendo as mais viáveis a assessoria de imprensa, publicidade (esse autor usa publicidade como sinônimo de propaganda), relações públicas (englobando marketing de relacionamento) e eventos;
- criar uma cultura de comunicação na empresa;
- o atendimento deve respaldar o que é dito pela propaganda e a imagem da empresa é construída por todas as interações da empresa com o cliente;
- gerenciar as pessoas criando programas de incentivo, mantendo os colaboradores sempre satisfeitos e estimulando sua criatividade.

Em seu livro direcionado às pequenas empresas, ROMERO (1998) aborda questões de marketing afirmando que o diferencial para as pequenas empresas está na sua capacidade de adquirir e transmitir conhecimentos. O mesmo autor, sustenta que os conceitos de marketing ainda são obscuros para uma grande maioria mas podem encantar clientes se usados com critérios científicos e criatividade. O mesmo autor também apresenta os ícones do marketing nos anos 2000:

- reter a lealdade do consumidor, mantendo a participação no mercado;
- eliminar as resistências aos novos produtos e marcas;
- promover o nome, a marca e a imagem no lugar de truques, promoções e mágicas;
- associar produtos de mercado de massa com táticas de marketing de nichos;
- agregar serviços com eficácia ao produto;
- criar a embalagem como ponto de diferenciação do produto;

- enfatizar as preocupações ecológicas e de conveniência.

Com relação ao mercado, ROMERO (1998) afirma que, na maioria das vezes, ao elaborar um produto o pequeno empresário não se orienta em direção ao mercado. Somente depois de criá-lo ele imagina um produto, fabrica, prepara e começa a vender. Não dimensiona o mercado, não identifica as necessidades do consumidor, a potencialidade e a viabilidade mercadológica de seu produto, serviço ou idéia.

ROMERO (1998:12-13) propõe que “independentemente do que pensa ou imagina, o empreendedor deve ouvir – pesquisar – analisar. O marketing antes de tudo, deve ser trabalhado de forma científica por meio de estudos e análises”. Ele apresenta também ícones de marketing que colaboram para a destruição da empresa:

- decisões tomadas no julgamento pessoal e exclusivo;
- ações fundamentadas somente nas atitudes do concorrente;
- pesquisa com grupos de menor representatividade e pouca profundidade;
- erros nos cálculos do preço, evitando ou aviltando lucros;
- desconhecimento das necessidades profundas dos clientes;
- decisões sem aprofundar-se nas informações do mercado.

Em se tratando de pesquisas de mercado, o autor propõe conhecer o dimensionamento do mercado, seu potencial e sua demanda, para, em seguida, definir o público-alvo e segmentar o mercado.

O mesmo autor também afirma que, além de definir produtos e serviços é preciso considerá-los ideais apenas quando os consumidores ou usuários também os consideram. Para isso, devem atender às suas expectativas no que tange a cor, características, desempenho, design, acabamento, cheiro, tamanho, volume, apresentação física, serviço, marca e embalagem. Ele destaca os dois últimos itens dizendo que “a empresa vale muito pela imagem que projeta no mercado” (1998:29) e que a embalagem “é o rosto de seu produto, onde os consumidores olham primeiro” (1998:36).

Sobre o preço, ROMERO (1998:38) acredita que “no cálculo do preço é que o produtor deve criar mecanismos para facilitar o acesso do consumidor ao produto. O preço correto é aquele que o consumidor ou usuário esteja disposto a pagar”.

Para este autor “encontrar o canal ou ponto ideal não é fácil nem barato, pois seu produto deverá estar onde estiver o seu cliente em potencial” (ibidem:45).

Com relação a comunicação, ROMERO (1998:73) diz que “seu cliente em potencial necessita saber que seu produto existe”. A pequena empresa pode divulgar seus produtos através de assessoria de imprensa, marketing direto e participação em feiras. Além

desses meios, pode utilizar-se de promoções de vendas. Para finalizar, propõe a reavaliação constante da empresa como item fundamental para a continuidade dos negócios.

3.6 – Considerações

Através do levantamento das especificidades das pequenas empresas, sua correlação com as estratégias de marketing e a visão de outros autores, pode-se tecer algumas considerações:

- para obter-se sucesso com a implantação de estratégias de marketing nas pequenas empresas é necessário que elas reformulem primeiramente seu modelo de gestão;
- é fundamental a mudança de algumas crenças existentes, não só para a implantação de estratégias de marketing, mas também para a garantia da própria sobrevivência das pequenas empresas;
- para cada passo do modelo a ser apresentado no capítulo quatro 4, uma ferramenta é necessária. Cabe as empresas, utilizando-se de criatividade, encontrar as melhores e mais adequadas às suas condições, portanto todas são relevantes, mas destaca-se aqui, no que se refere a levantamento de informações, as ferramentas que permitam obter informações diretamente do cliente;
- o papel do proprietário é fundamental para o sucesso das estratégias e da própria empresa;
- sem desenvolvimento interno não poderá ocorrer evolução no âmbito externo;
- e, finalmente, através do levantamento feito, pode-se observar que uma filosofia voltada ao conhecimento, aprendizado contínuo, planejamento e controle faz-se necessária.

As estratégias propostas têm ação relevante sobre os problemas que as pequenas empresas apresentam, que são: falta de informação, capacitação, monitoramento e planejamento. A existência destes problemas leva à seguinte conclusão: o que falta às pequenas empresas é a estratégia e a grande maioria das atividades é executada sem o devido embasamento e é justamente estas questões que merecem maior atenção: a análise e a definição do que fazer, o que leva a concepção de um modelo focado na parte estratégica com o intuito de reparar essa deficiência.

Embora as pequenas empresas tenham muitas limitações, identificando e respeitando seus limites e também criando soluções criativas para ultrapassá-los, os profissionais focados no valor podem obter sucesso na implantação de estratégias de marketing que estão previstas no modelo a ser apresentado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO

Apresenta-se a seguir na figura 4.1, o modelo proposto para as pequenas empresas a fim de viabilizar o emprego de estratégias de marketing no intuito de gerar valor para si e seus clientes, ressaltando-se que o modelo é um processo contínuo, como pode ser observado nesta figura.

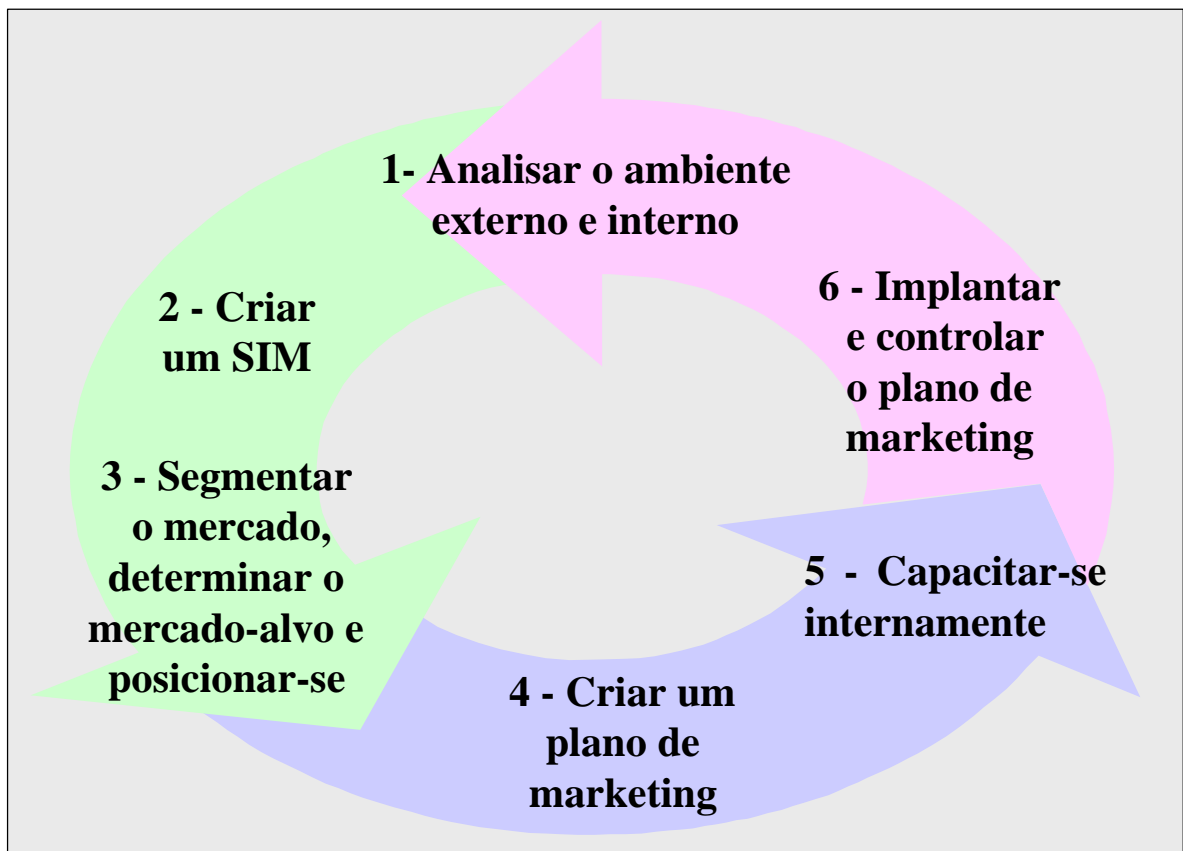


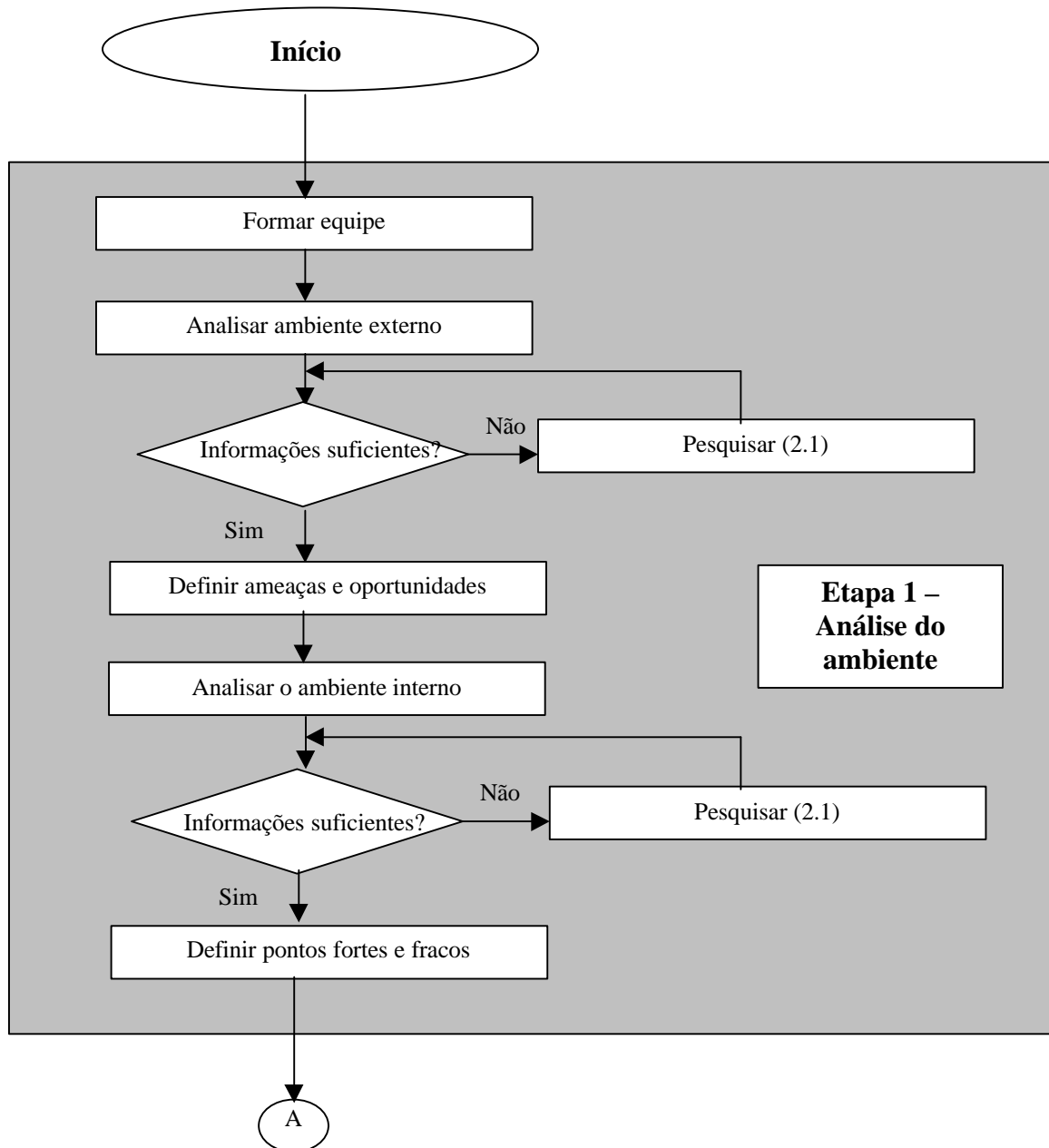
Figura 4.1 – Modelo Proposto

A fim de proporcionar uma visão mais ampla do modelo, incluindo os métodos que podem ser utilizados, o que não limita a escolha de outros, e também dos resultados que podem ser esperados de cada passo, na tabela 4.1 estão descritas as etapas, os passos, os resultados e os métodos a serem utilizados. Tanto nesta tabela como na tabela 4.2, apresentada na sequência, os passos estão descritos de forma linear, em razão das limitações físicas para sua apresentação, no entanto, a ideia do modelo é de aplicação contínua, como já representado.

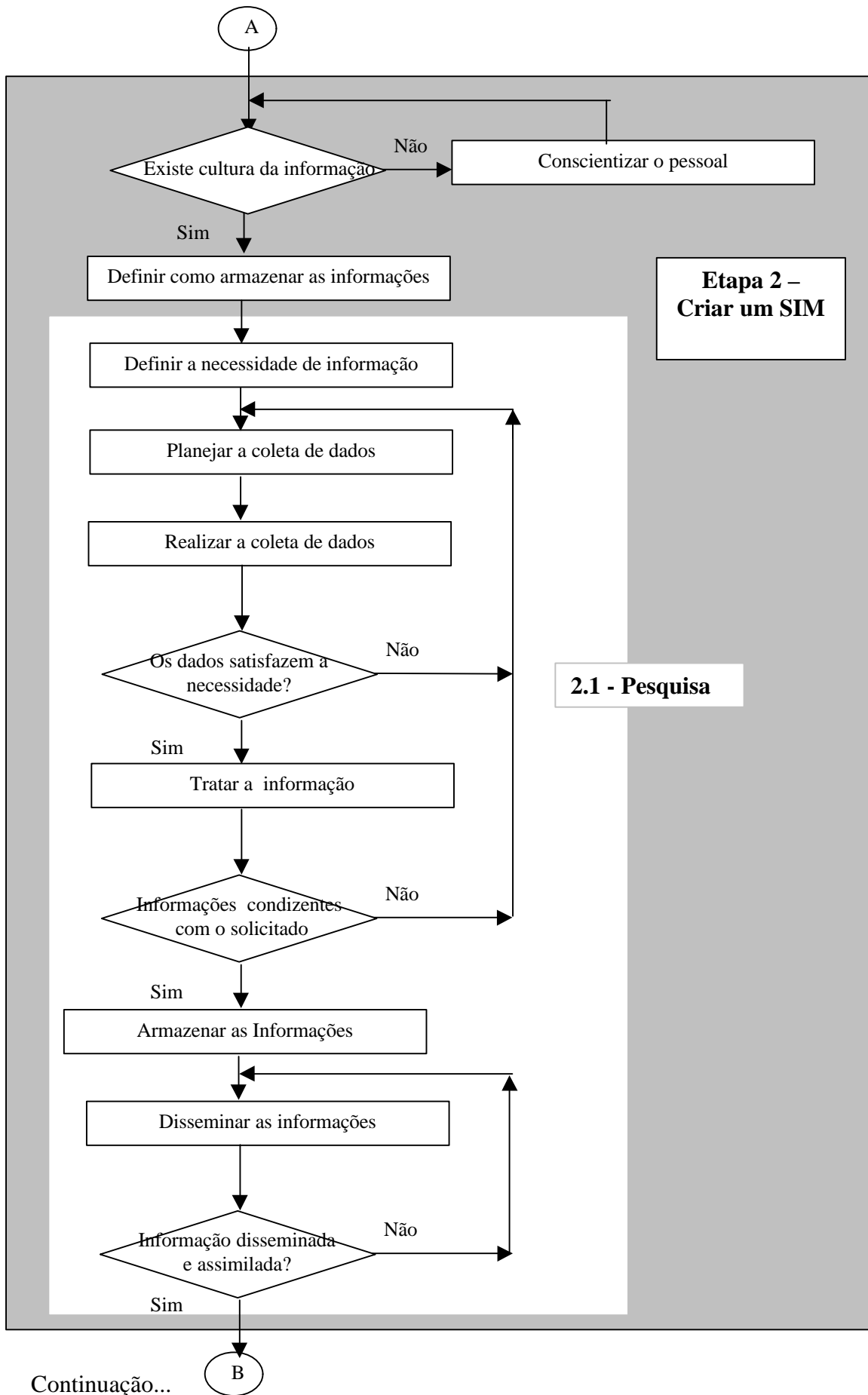
Tabela 4.1: Etapas e passos do modelo proposto

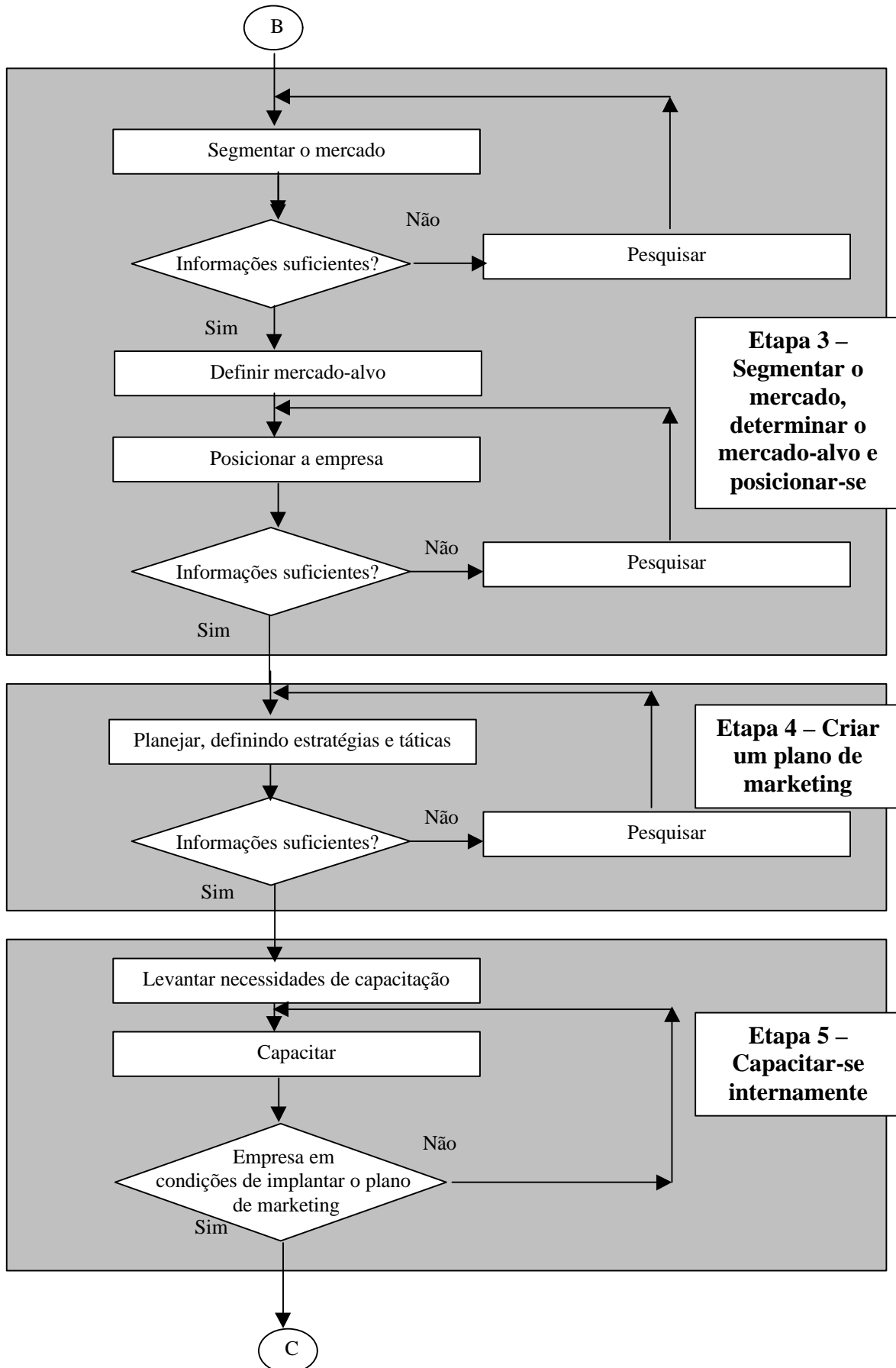
Etapas	Passo	Resultados	Método
1 - Análise do ambiente externo e interno	Formar equipe	Equipe apta para implantar o modelo	Reunião
	Analisar o ambiente externo	Determinar aspectos relevantes para o negócio	Pesquisa de mercado, conversas com pessoas do setor, pesquisa de dados secundários, análise PFOA
		Descobrir estratégias dos concorrentes	Benchmarking, pesquisa
		Determinar ameaças e oportunidades	Análise PFOA
	Analisar o ambiente interno	Determinar Pontos fortes e fracos	Análise PFOA
2 - Criação de um SIM	Treinar as pessoas	Cultura da informação	Palestras
	Determinar o modo de armazenamento da informação	Informações fáceis de recuperar	Matriz de decisão
	Determinar quais as informações necessárias	Informações úteis a tomada de decisão	Reunião c/ toda a organização
	Definir e realizar a coleta dos dados	Informações representativas	Fórmula do tamanho da amostra, 5W2H
	Tabular os dados	Informações	Planilhas de cálculo (Excel)
	Analisar as informações	Informações pertinentes	Reunião, jornal interno, memorandos
	Armazenar os dados	Banco de dados	Software, fichas
	Disseminar a informação	Conhecimento	Reunião
3 – Segmentação do mercado, escolha do mercado-alvo e posicionamento	Segmentar o mercado	Segmentos de mercado	Reunião
	Determinar o mercado-alvo	Mercado-alvo	Reunião
	Escolher o posicionamento	Posicionamento da empresa	Reunião
4 - Plano de marketing		Plano de Marketing	Modelo de plano de marketing
5 - Plano de capacitação	Levantar necessidade de conhecimentos, habilidades, know-how, máquinas, técnicas	Plano de capacitação	Reunião, cronograma
	Executar plano de capacitação	Pessoas capacitadas	Treinamento e aquisições
6 – Implantação e controle	Implantar o plano de marketing	Objetivos alcançados	Gráfico de Gant
	Controlar o plano de marketing	controle dos resultados	Gráfico de Gant

Apresenta-se na figura 4.2, o fluxograma do modelo proposto dividido em etapas, com o intuito de mostrar a sequência correta e os pontos de avaliação necessários para a execução das atividades. É a equipe de implantação que deve avaliar as etapas, assim como retornar ou refazer aquelas que forem necessárias, até o final do procedimento, quando se deve voltar a executá-lo novamente.



Continuação ...





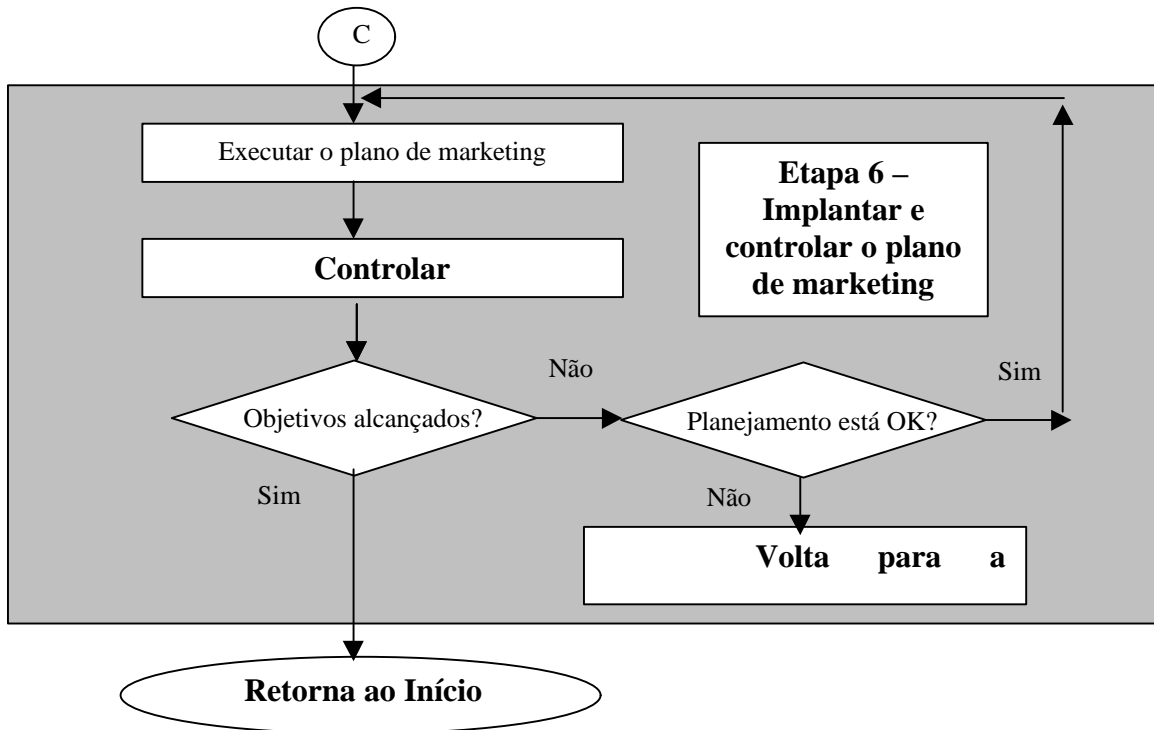


Figura 4.2: Fluxograma do Modelo proposto

4.1 – Etapa 1 - Analisar o ambiente Externo e Interno

Analisar o mercado implica em estudar, atentamente, aquilo que de alguma forma, influencia ou é influenciado pela estratégia da empresa a fim de determinar os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades para a empresa. O processo ocorre como demonstrado na figura 4.3.

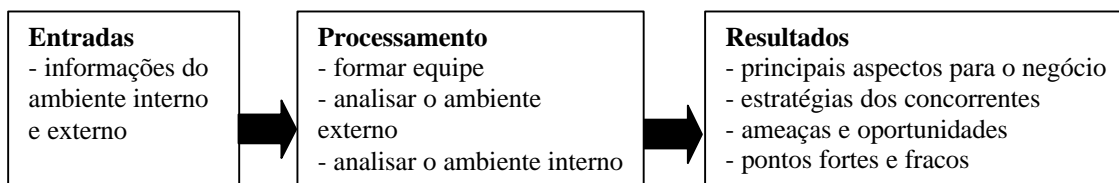


Figura 4.3 – Análise do Ambiente.

A caminhada rumo a excelência inicia com o conhecimento profundo das habilidades e deficiências de cada um. Os dados da empresa (fatores internos) são comparados aos dados do mercado (fatores externos) para que se determinem os pontos fortes e os pontos fracos da mesma. Todos os integrantes da organização, após conhecê-los, precisam concentrar esforços no sentido de minimizar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes, investindo nos aspectos mais importantes para a geração de valor. No entanto, é

importante que essa análise seja realizada de forma imparcial. Os dados que não estiverem disponíveis podem ser obtidos através de gráficos, *benchmarking* e pesquisa, facilitando assim a compreensão dos quesitos.

Esta análise pode ser efetuada na própria empresa, em reunião com o proprietário-dirigente e os funcionários que interferem de maneira mais intensa nos rumos da organização. O proprietário-dirigente deve selecionar os participantes, contudo é importante que os setores mais relevantes como produção, administração e área comercial estejam representados. O número de pessoas dependerá da estrutura da empresa. Se houver alguém com conhecimento de marketing, essa pessoa coordenará os trabalhos, caso contrário, um consultor deve ser contratado para essa tarefa. Daqui em diante, referir-se-á a este grupo de pessoas somente por equipe de implantação. As reuniões devem ser repetidas de tempos em tempos conforme um critério estabelecido pela empresa já que, para conhecer o mercado é necessário monitorá-lo constantemente buscando informações em jornais, revistas, conversas com pessoas do setor, associações de classe, pesquisas com consumidores, *benchmarking* etc, a fim de manter o SIM atualizado. Cada empresa deve determinar qual o melhor método para si e a periodicidade deve ser definida de acordo com a velocidade das mudanças para o ambiente em que a empresa está inserida.

Para exemplificar essa etapa criou-se um *check list* dos quesitos a serem analisados (ver tabela 4.2).

Tabela 4.2 – *Check list* para análise dos Ambientes Externo e Interno

Análise do Ambiente Externo	
Mercados	Analisar os vários mercados, industrial, nacional, internacional, governamental ou de consumidores finais a fim de verificar quais deles é possível atender.
Fornecedores	Atentar para detalhes como capacidade de fornecimento, pontualidade da entrega, possíveis greves ou tendência de elevação de preços.
Intermediários de Mercado	Conhecer como os intermediários (empresas que ajudam a promover, vender e distribuir os produtos) estocam, exibem, entregam os produtos, como fazem propaganda, como negociam a fim de encontrar pontos falhos ou diferenciais. As empresas de distribuição (transportadoras) também precisam ser investigadas, assim como agências de propaganda e marketing, a fim de acompanhar-se a qualidade dos serviços.
Público	Público é qualquer grupo que tenha interesse ou que cause impacto na capacidade da empresa de alcançar seus objetivos (governo, órgãos de defesa do consumidor, imprensa, instituições financeiras, comunidade, público em geral).
Ambiente Competitivo	Todas as organizações que poderiam potencialmente criar valor para os clientes de determinada empresa fazem parte do ambiente competitivo. É necessário que se conheça sua oferta de valor, como o concorrente opera, que mercados atende. É importante determinar também como é o tipo de concorrência (concorrência pura, monopólio, oligopólio, concorrência monopolista) a fim de orientar as estratégias. É relevante também avaliar como os concorrentes podem afetar o setor e a organização, o que pode ser feito classificando as forças competitivas em: rivalidade entre concorrentes existentes, ameaça de novos ingressantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores (PORTER, 1993).
Ambiente	Esse ambiente é composto de todos os aspectos relacionados a economia em geral que podem

Econômico	influenciar seriamente os negócios. Inclui ciclos de negócios (recessão, recuperação e prosperidade), inflação, taxa de juros, disponibilidade de obtenção de empréstimos, <i>renda per capita</i> , poder de compra dos consumidores, distribuição de renda, padrões de gastos, índice de desemprego, aumento de impostos etc.
Ambiente Político e Legal	São todas as leis, regulamentações e pressões políticas que afetam de alguma forma a empresa, agências governamentais que fiscalizam o setor ambiental, de alimentos e medicamentos, código de defesa do consumidor e lei de abertura de mercado.
Ambiente Natural	O ambiente natural é composto de todos os recursos naturais disponíveis para a organização ou afetados por ela. Situações como falta de matérias-primas, rompimento da camada de ozônio, proteção das matas, aumento do custo de energia, petróleo, descoberta de energias alternativas como a solar, gás natural e vento, aumento dos níveis de poluição, lixo químicos, instalação de centros de reciclagem, invenção de produtos biodegradáveis, intervenção governamental no gerenciamento dos recursos naturais como fiscalização rígida do governo precisam ser observados.
Ambiente Tecnológico	Todo e qualquer conhecimento científico, inovações e invenções que possam resultar em produtos ou serviços desejados pelos cliente, assim como novos meios de interação (internet, celulares pré-pagos) que vão surgindo não podem ser ignorados pelas empresas porque representam para elas um sério risco de perder seus clientes.
Ambiente Social	<p>São todos os aspectos relacionados as pessoas de uma sociedade e seus valores, crenças e comportamentos. Podemos listar idade, tamanho, localização e densidade da população, tamanho da família, constituição da família, sexo, raça, ocupação, escolaridade, hábitos, migrações, clima, costumes, comportamento de compra etc.</p> <p>As tendências também são importantes, porque podem trazer oportunidades ainda não percebidas. São elas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – encasulamento – tendência de ficar em casa, necessidade de segurança (entregas a domicílio, <i>home theater</i>, DVD's, trava para veículos, identificador de chamadas, babá eletrônica); – formação de clãs – formar grupos de pessoas com os mesmos interesses (grupo de truco, costura, <i>happy hour</i>); – pequenas indulgências – se permitir pequenos luxos acessíveis (champagne francesa, pães frescos); – aventura da fantasia – simular aventuras (turismo de aventura, realidade virtual); – revanche do prazer – fugir das regras e fazer algo proibido (comer feijoada, doces, sorvete com crocante e <i>marshmallow</i>); – ancoragem – volta as raízes espirituais (música gospel, CD's e vídeos religiosos); – egonomia – produtos personalizados (bicicleta feminina, fio dental mais fino, carro personalizado, assento auto-ajustável); – femininamente – manter relacionamentos mais pessoais e amigáveis, tratar as pessoas de forma diferenciada (parques para as crianças, creches); – homencipação – mais liberdade para os homens (salão de beleza masculino); – noventa e nove vidas – produtos ou serviços que nos façam economizar tempo (secretária eletrônica, refeições para se fazer no carro); – sair fora – obter satisfação pessoal gostando do que se faz (abandonar um emprego ou sistema de ensino deplorável); – viver - mais qualidade de vida (cerveja sem álcool, adesivo para deixar de fumar); – volta ao passado – trazer mais leveza a vida, voltar a ser criança (montanhismo para pessoas acima de 55 anos, canoagem); – consumidor vigilante – consumidores mais exigentes (reposição, café e biscoitinhos de graça, sortear brindes); – queda de ícones - questionamento de verdades absolutas (mudança na estrutura da família, mais divórcios, filhos que cozinham e fazem compras); – salve o social – consciência social e ambiental (gás natural, ecologia, proteção as baleias).
Análise do ambiente interno	
Pessoal	Analisar a capacidade, a motivação e o conhecimento dos funcionários e do proprietário-dirigente. Analisar o desempenho dos setores da empresa, detectando pontos fracos e fortes e verificar se estão interligados com o objetivo comum de satisfazer os clientes.
Capacidade Produtiva	Analisar a tecnologia empregada, a capacidade de produção, a qualidade dos produtos, o <i>Setup</i> , o ciclo de produção, etc.
Capital	Analisar a capacidade de endividamento, o capital disponível para investimentos, a capacidade de obtenção de linhas de crédito, etc.

Os requisitos mencionados devem ser analisados profundamente com o objetivo de descobrir como eles podem influenciar, de maneira positiva ou negativa, na estratégia da empresa, determinando o que deve ser feito para maximizá-los ou minimizá-los.

Todos os dados levantados são de extrema importância, mas assim como outros que forem sendo coletados, necessitam ser corretamente armazenados a fim de proporcionar sua intensa utilização, donde advém a necessidade da criação de um SIM.

4.2 – Etapa 2 - Criar um SIM – Sistema de Informações de Marketing

O SIM precisa ser continuamente atualizado para embasar corretamente a tomada de decisões. Na figura 4.4 pode-se observar o funcionamento do processo de atualização.

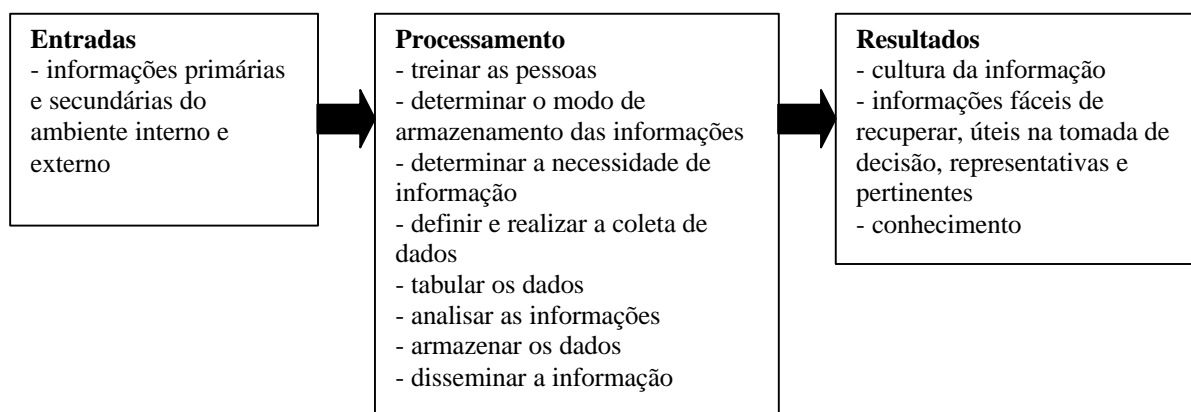


Figura 4.4 – Sistema de Informações de Marketing.

Criar um SIM é adotar uma cultura de busca, registro e utilização da informação a fim de obter bases concretas para a tomada de decisão. É no estabelecimento da cultura da informação que reside um dos maiores desafios para a pequena empresa. É preciso, primeiramente, que o proprietário-dirigente acredite nela e passe a trabalhar junto aos seus funcionários para conseguir sua adesão, porque tomar decisões baseadas no empirismo não é mais suficiente. Nos dias atuais, é preciso dispor de histórico, porque através dele reduz-se o risco da tomada de decisão. Esse histórico é composto pelas ações empreendidas pela empresa e por outras empresas, e necessita estar registrado a fim de proporcionar consultas futuras, o que compreende a criação de um banco de dados.

Cabe à equipe de implantação decidir quais informações obter, como obtê-las e armazená-las e a quem disseminá-las. As informações necessárias ao aprendizado estão em todos os lugares:

- contabilidade interna – dados como tendência dos lucros, nível de gastos, contas a pagar,

compras realizadas, vendas por área, vendedores e banco de dados de clientes podem fornecer importantes informações;

- inteligência de marketing – informações obtidas através de jornais, revistas, relatórios, exposições, feiras, vendedores, grupos profissionais, relatórios do governo, bancos de dados computadorizados etc;
- pesquisas de marketing – que podem ser realizadas com clientes e com não clientes ;
- outras empresas – através de técnicas de *benchmarking* – ler a respeito de outras organizações, visitar ou telefonar para elas ou desmontar produtos concorrentes para ver como eles são feitos (engenharia reversa);
- os próprios empregados – são eles que muitas vezes, sabem muito mais do que fazem e dizem e por isso é importante ouvi-los.

A equipe de implantação após determinar as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos buscará as informações necessárias para criar estratégias compatíveis com a análise feita.

O primeiro passo seria reunir os próprios funcionários periodicamente a fim de trocar informações com eles. Em seguida consultar os registros internos e criar controles para os dados importantes ainda não registrados com o objetivo de criar um histórico das informações relevantes ao negócio. É essencial nesta etapa, criar controles não excessivamente burocráticos e sim fáceis e simples de manter.

Também é importante pesquisar junto a associações de classe, revista do setor, jornais, Internet, ouvir rádio, ver televisão, enfim, estar sempre atento à qualquer informação relativa ao tipo de negócio em questão.

Entrar em contato com empresas líderes e praticar o *benchmarking* auxiliará sobremaneira a pequena empresa a melhorar seus procedimentos internos e, conseqüentemente, a oferta de valor.

Todas as informações são importantes, mas a mais relevante é a colhida diretamente dos clientes da empresa. Por isso, devem ser organizadas pesquisas periódicas a fim de monitorar sua satisfação. Essa pesquisa deve ser planejada de acordo com o modelo apresentado no capítulo sobre ferramentas e pode ser realizada por um funcionário na saída da loja ou no caixa. As demais ferramentas citadas também podem e devem ser utilizadas, sendo que a escolha da mais adequada deve ser feita pela empresa, que deverá considerar o seu custo, sua complexidade, o tempo necessário a sua aplicação e o benefício por ela gerado.

As informações a serem coletadas podem estar relacionadas a clientes, seus hábitos, à qualidade do produto, ao meio de distribuição, à eficácia da propaganda, aos

concorrentes, ao preço estabelecido, etc. As informações devem ser coletadas de acordo com a necessidade da empresa, a fim de proporcionar uma decisão mais precisa e com um risco menor.

Para as pequenas empresas, um banco de dados sofisticado, na maioria das vezes, não é viável, em função da sua complexidade e custo. Portanto, o banco de dados pode compreender desde a implantação de um fichário de clientes, arquivos de planilhas de cálculo ou até processadores de texto, sistemas próprios criados especificamente para a empresa ou sistemas mais sofisticados disponíveis no mercado. É essencial que o método, seja ele qual for, surta o efeito esperado pela empresa e seja, ao mesmo tempo, compatível com o seu nível de conhecimento, estrutura e capital.

É necessário também proporcionar recursos para que os dados sejam analisados quando à qualidade e credibilidade, transformados em quadros e gráficos, condensados e disseminados ou seja, proporcionar as informações adequadas a cada um dos funcionários, de acordo com as suas necessidades a fim de facilitar a tomada de decisão e a realização de suas tarefas.

No SIM podem ser registrados os dados obtidos na avaliação do ambiente, da empresa, os resultados de pesquisas com clientes, o resultado das ações de *benchmarking* realizadas, os dados internos sobre vendas, faturamento, pagamentos, enfim, todos os dados importantes para a oferta de valor. É de suma importância que todos os integrantes da organização tenham acesso às informações que lhes sejam úteis e que realmente utilizem-nas. Todos os integrantes da organização devem ser responsáveis pela alimentação do SIM. O desafio consiste em manter as informações atualizadas, pois é dessa premissa que dependerá a eficácia das decisões – dados condizentes com a realidade.

A organização do SIM deve ser feita por uma pessoa com conhecimentos em marketing e com conhecimentos em informática, se o meio escolhido for o eletrônico. Se não existir na empresa pessoa qualificada, deve ser contratado um profissional a fim de viabilizar essa etapa. Como pode-se observar não são necessários procedimentos caros e complexos para manter o SIM atualizado, mas é essencial que haja um compromisso diário de todas as pessoas da organização.

4.3 – Etapa 3 – Segmentar o Mercado, determinar o Mercado-alvo e Posicionar-se

Segmentar é dividir o mercado em grupos de potenciais compradores que apresentam necessidades, desejos ou comportamento de compra semelhantes. A segmentação

de mercado é realizada para identificar os vários tipos de consumidores (industriais, comerciais ou consumidores finais), a fim de determinarem-se quais os segmentos ou nichos mais rentáveis para a empresa e em seguida adotar um posicionamento condizente com as suas aspirações (ver figura 4.5).

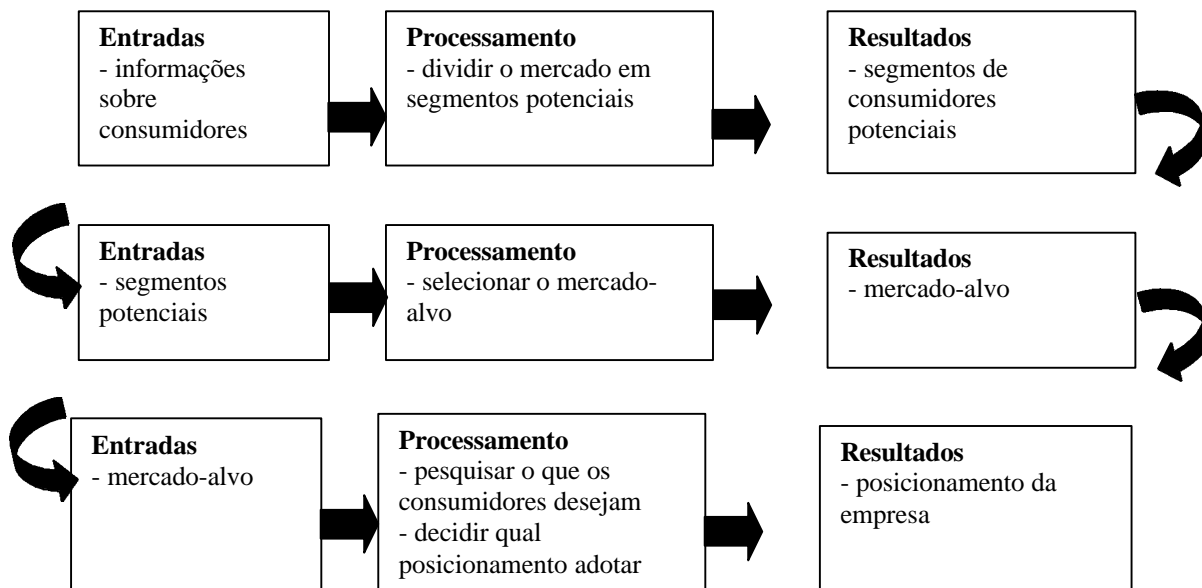


Figura 4.5 – Processo de Segmentação.

É importante determinar qual o segmento do mercado que se vai atender para conhecê-lo melhor e, com isso, aumentar o valor para os clientes deste segmento. A fim de obter-se sucesso na segmentação do mercado, é essencial segmentar de forma criativa, buscando identificar nichos novos e potenciais, se possível ainda não detectados pelos concorrentes principais.

Para segmentar o mercado é necessário conhecê-lo profundamente. O resultado desta etapa dependerá de quão bem foram realizadas as etapas um, dois e três, pois é da qualidade das informações levantadas que depende o resultado da segmentação.

O processo de segmentação, assim como a determinação do alvo e do posicionamento, deve ser realizado pela equipe de implantação. O primeiro passo é identificar os tipos de consumidores ou empresas com mais probabilidade de adquirir o produto ou serviço da empresa, como eles efetuam suas compras e o que representa valor para eles. Se no sistema de informações de marketing estas informações ainda não estiverem disponíveis, é preciso, através de qualquer uma das ferramentas já mencionadas, buscá-las. Através do conhecimento obtido em pesquisa, experiência e intuição é que se divide o mercado em segmentos. É preciso observar se o segmento pode ser medido, qual o seu tamanho, potencial de crescimento, concorrência que atua nele, custo do atingimento, se ele está previsto nos

objetivos da organização e se esta possui as competências necessárias para atendê-lo ou se pode desenvolvê-las.

Os consumidores possuem características diferentes uns dos outros. É necessário determinar que características modificam o comportamento de compra dos consumidores. Por isso é necessário segmentar o mercado, agrupando os consumidores com comportamento de compra semelhante. Apresenta-se a seguir uma lista de características que podem influenciar no comportamento de compra dos consumidores. Essas características devem ser analisadas pela equipe de implantação e devem ser utilizadas as que influenciarem significativamente o processo de compra, as demais devem ser desprezadas. Os critérios a seguir, tanto para consumidores finais quanto para o mercado organizacional foram baseados em KOTLER e ARMSTRONG (1993) e CHURCHILL E PETER (2000).

Para os consumidores finais:

- segmentação geográfica – dividir o mercado com base na localização ou outros critérios geográficos influencia no processo de compra? Eis alguns fatores a ser considerados:
 - o local onde residem os clientes que atendemos ou que gostaríamos de atender;
 - variações de clima (tropical, subtropical, frio, quente, úmido, temperado);
 - a concentração de população em determinado local (urbana, suburbana, rural);
 - o tamanho do município, bairro, estado ou país a ser atingido (até 5.000 habitantes, de 5.000 a 20.000, de 20.001 a 50.000, de 50.0001 a 100.000, acima de 100.000 habitantes);
- segmentação demográfica – dividir o mercado com base em características da população, com sexo, idade, renda é importante para a empresa? Para se verificar esta questão é importante analisar:
 - a idade dos clientes (abaixo de 6, de 6 a 11, de 12 a 19, de 20 a 34, de 35 a 49, de 50 a 64 e mais de 64 anos);
 - o sexo dos clientes (masculino, feminino, homossexuais);
 - a composição da família do cliente (1, 2, 3, 4 pessoas ou mais);
 - o estágio do ciclo de vida da família do cliente (jovem, solteiro; jovem, casado, sem filhos; jovem, casado, com filhos até 6 anos; jovem, casado, com filhos maiores de 6 anos; mais idoso, casado, com filhos; mais idoso, casado, sem filhos abaixo de 18 anos; mais idoso, solteiro; outros);
 - a renda dos clientes (de 1 a 3 salários mínimos, de 4 a 7, de 8 a 10, acima de 10);
 - a ocupação dos clientes (operário, estudante, dona de casa, desempregado, funcionário público, profissional liberal, técnicos, funcionários de escritório, profissionais do ensino);

- o nível de escolaridade (primeiro grau incompleto ou completo, segundo grau incompleto ou completo, nível superior incompleto ou completo, pós-graduado);
- a religião (católico, judeu, evangélico);
- a raça (branco, negro, mulato);
- a nacionalidade (brasileira, americana, européia);
- segmentação psicográfica – dividir o mercado com base em como as pessoas conduzem sua vida, incluindo atividades, interesses e opiniões é relevante? É necessário verificar:
 - o estilo de vida (metódicos, impulsivos, intelectuais, aventureiros);
 - a personalidade (compulsivo, sociável, autoritário, ambicioso);
 - a classe social (miseráveis, pobres, classe operária, média, média-alta, alta e alta-alta);
- segmentação por pensamento e sentimentos do consumidor – O processo de compra é alterado pelas atitudes dos compradores e benefícios procurados? Os benefícios procurados podem ser: qualidade, serviço, economia ou rapidez, por exemplo e a atitude para com o produto ou a empresa pode ser entusiástica, positiva, indiferente, negativa, hostil;
- segmentação por comportamento de compra – dividir o mercado com base na frequência de uso, na lealdade à marca ou na situação do usuário é relevante? Os fatores que podem ser considerados são:
 - ocasião da compra (normal, especial);
 - status do usuário (não-usuário, ex-usuário, usuário em potencial, usuário normal);
 - taxa de uso do produto (nenhuma, baixa, média, alta);
 - grau de lealdade (nenhuma, média, intensa, absoluta).

Para mercados organizacionais:

- as características geográficas influenciam no processo de compras? Para melhor averiguar essa questão pode-se analisar:
 - a região (sul-sudeste, centro-oeste, norte e nordeste) ou localização dentro de um estado ou município;
 - o tamanho da cidade ou bairro (abaixo de 5.000 habitantes, de 5.000 a 19.999, de 20.000 a 49.999, de 50.000 a 99.999, de 100.000 a 249.999; de 250.000 a 499.999; de 500.000 a 999.999 e acima de um milhão);
 - o clima (quente, frio);
 - a taxa de crescimento (explosivo, rápido, moderado, lento, em declínio);
- o tipo de cliente é relevante para o processo de compra? Podem ser analisados:
 - o tipo da organização (produtor, intermediário, governo, outras);

- o tamanho da empresa (até 49 funcionários, de 50 a 99, de 100 a 499 ou mais de 500 funcionários);
- a classificação no setor (código do SIC);
- a lealdade de fonte (compra de um, dois, três ou de quatro ou mais fornecedores);
- o status do cliente (cliente ou não cliente);
- a quantidade e/ou valor do pedido;
- as compras centralizadas ou descentralizadas;
- as condições de pagamento (a vista, 30, 60, 90 dias, ou outras);
- o comportamento do comprador organizacional altera o processo de compra? É importante analisar as seguintes características:
 - a frequência de uso (frequente, médio, esporádico);
 - a aplicação do produto (produção, marketing, finanças, administrativa, outra);
 - o critério de compra (preço, qualidade, pontualidade, confiabilidade do fornecimento).

As segmentações descritas podem ser combinadas entre si e/ou somadas ao mapeamento, auto-seleção, modelos de pontuação e segmentação por duplo objetivo (já descritos no capítulo sobre ferramentas).

Após a divisão do mercado em segmentos de compradores potenciais é necessário escolher qual é o mercado que a empresa deseja atender. Esse mercado pode ser o mercado de massa, de segmentos, nichos ou individual. Dentro da abordagem escolhida é preciso selecionar qual o segmento, nicho ou indivíduos visados.

A determinação do mercado-alvo é fundamental para a geração de valor, pois possibilita a concentração num foco de atuação. As pequenas empresas não tem condições de competir com grandes companhias pelo mercado total, por isso a concentração em segmentos ou nichos mal-atendidos do mercado possibilita a especialização e criação de valor superior para esses clientes.

Para escolher o segmento/nicho mais adequado, o importante é determinar o que os clientes valorizam, quanto estão dispostos a pagar e o que realmente a empresa pode oferecer a eles. Na escolha dos segmentos/nichos, deve-se observar o seu potencial de mercado, sua rentabilidade, capacidade de atendimento ao segmento/nicho com agregação de valor, o preço praticado e a existência de concorrentes que atendem ou podem vir a atendê-lo.

Após a escolha do mercado-alvo, a empresa se posiciona, baseando-se no conhecimento do que os consumidores valorizam e o que buscam. A empresa escolhe um motivo para comunicar a eles porque devem comprar seus produtos. O posicionamento

adotado pela empresa demonstra aos seus clientes quais são os motivos mais importantes para que eles adquiram o seu produto, o que facilita o seu reconhecimento. O desafio está em criar uma diferenciação relevante e singular, que pode ser constituída de diferenças físicas – desempenho, adequação, durabilidade, design, embalagem; diferenças de disponibilidade – lojas, encomendável por telefone, correio, fax ou Internet; diferenças de serviços – entrega, instalação, treinamento, consultoria, manutenção e reparos; diferenças de preço – alto, médio, baixo ou muito baixo e diferenças de imagem – símbolos, atmosfera, eventos e meios usados.

Para posicionar uma empresa ou produto é necessário saber o que os clientes valorizam e levantar todas as características do produto e da compra, verificando as necessidades e desejos do consumidor. As características mais importantes serão escolhidas, pois é através delas que os clientes se sentem atraídos e propensos a comprar.

A empresa deve decidir qual o posicionamento mais adequado e, uma vez determinado o posicionamento, é necessário que continue se esforçando para torná-lo cada vez mais adequado, uma vez que a concorrência estará sempre elevando as expectativas do cliente.

Para adotar o posicionamento baseado no valor, seguem algumas perguntas que podem ser utilizadas para melhor analisar a situação (TUCKER, 1999):

- quanto à estratégia menos-por-menos:
 - como os sistemas de distribuição podem ser repensados para produzir melhorias no custo, passíveis de serem medidas?
 - qual é a perda para os clientes existentes, em mudar para menos-para-menos?
 - que forma diferente de parceria poderia ser adotada com os fornecedores para fazer um trabalho menos-por-menos?
 - os clientes do setor em questão realmente podem dispensar alguns serviços, ou mesmo todos?
 - uma mudança na estratégia pode resultar em ganhos?
 - os clientes e funcionários do atendimento da empresa entenderão e apoiarão a mudança?
 - a empresa conhece as conseqüências da mudança para uma estratégia menos-por-menos e está preparada para elas?
- quanto à estratégia mais-por-mais:
 - a empresa que pratica os preços mais altos do seu setor, é um alvo. Em algum lugar, um concorrente está de olho nessa fatia do mercado. Em muitos setores, um preço alto é uma desvantagem. Como a empresa pode diferenciar-se indo além do seu valor agregado?

- é essencial descobrir o que os clientes percebem no produto como ‘melhor’ e pelo qual pagarão mais.
- quanto à estratégia mais-por-menos:
- como os custos podem ser reduzidos e mesmo assim continuar-se a atender às expectativas do cliente?
- quais as novas tecnologias que podem ser utilizadas para baixar os preços e aumentar os lucros?
- que inovações poderiam ser criadas para permitir a oferta mais-por-menos, em relação à concorrência?
- como combinar baixo custo e valor agregado ao mesmo tempo?

O que pode ser feito para fortalecer o posicionamento da empresa aos olhos do cliente? Questionar a forma como as coisas são feitas no setor em questão e fazer uma análise atual da forma como a empresa está entregando valor aos clientes. Essas questões levam a novas formas de realizar as ações.

É importante ter uma visão da proposta total de valor da empresa, a qual engloba a qualidade, os benefícios, a comodidade, enfim, todos os elementos que fazem parte da oferta de valor. Juntamente com a oferta de valor, o cliente avalia o custo total de aquisição no qual seria englobado o preço, o uso, armazenamento, o valor de troca e o esforço despendido para comprar (tempo, desgaste físico e psíquico).

Com a inconstância do ambiente mercadológico, deve-se ficar atento às mudanças, pois elas podem ocasionar um esvaziamento do segmento/nicho atendido. O monitoramento constante do mercado (etapa 1) auxilia à detecção de futuras oportunidades e ameaças quanto ao segmento/nicho escolhido e quanto ao posicionamento adotado.

4.4 – Etapa 4 – Criar um Plano de Marketing

Esta etapa envolve definir objetivos, estratégias e táticas de marketing que são baseados na análise do ambiente interno e externo e no levantamento de informações relevantes para a empresa, como apresentado na figura 4.6.

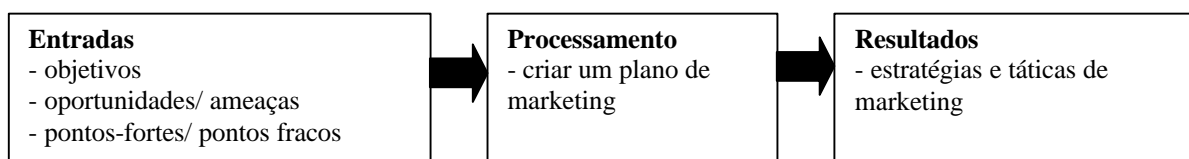


Figura 4.6 – Plano de Marketing.

Um plano de marketing deve ser criado, englobando todas as informações conforme estabelecido no Anexo 7, executado e acompanhado constantemente a fim de possibilitar o monitoramento dos resultados e a verificação da realização ou não dos objetivos.

É o proprietário-dirigente que deve estabelecer objetivos, a equipe de implantação pode auxiliá-lo, mas participa mais ativamente da definição das estratégias e táticas.

Baseando-se na análise do ambiente (etapa 1) já realizada e no SIM da empresa (etapa 2), parte-se para o estabelecimento de objetivos de marketing, que devem ser claros, específicos, mensuráveis, desafiadores e alcançáveis. A seguir, selecionam-se os mercados-alvo (etapa 3); baseando-se na etapa 1, desenvolvem-se os compostos de marketing (estratégias e táticas - etapa 4), para servir cada mercado-alvo, descreve-se como implantá-los e controlá-los e, finalmente, avaliam-se os custos e benefícios financeiros através de um cronograma que contenha atividades previstas e realizadas e valores de despesas e receitas, conforme modelo apresentado no Anexo 8 (etapa 6).

O planejamento envolve conhecer o *mix* de marketing e melhorá-lo ou definí-lo. O *mix* de marketing compreende a oferta de valor da empresa, ou seja, a definição dos produtos que serão oferecidos, a que preço, em que canais de distribuição e como isso será comunicado aos consumidores. O *mix* é definido com base nas informações obtidas sobre as necessidades e desejos dos clientes, colhidas do ambiente externo e interno, e nos objetivos da empresa e, todos os seus elementos devem estar integrados e somarem para a realização desses objetivos, que são traduzidos pela escolha do mercado-alvo e do posicionamento.

É a equipe de implantação que define todos os elementos do *mix* de marketing, que devem ser amplamente divulgados para todos os membros da organização, mesmo que estes não tenham contato direto com os clientes, pois todos devem colaborar para que os objetivos sejam alcançados. Deve-se proceder também revisões constantes nessa definição, sempre baseadas em controles e informações, a fim de adequar a oferta de valor.

Inicialmente, é necessário proceder uma investigação sobre o *mix* de marketing da empresa com o intuito de verificar se a empresa está ou não agregando valor para seus clientes, no que se refere a produtos, serviços, preço, distribuição e promoção. Além de verificar se os produtos estão gerando valor é necessário analisá-los ou definí-los com base nos dados obtidos do mercado e registros do SIM. O histórico de vendas permite determinar o ciclo de vida do produto, a fim de selecionar as melhores estratégias para os elementos do marketing *mix*.

Não é interessante criar um padrão para a confecção do plano, mas somente a

utilização de um modelo orientador, como o utilizado no Anexo 8 que foi apresentado por CHURCHILL E PETER. No entanto, é possível apresentar várias considerações que são importantes para orientar a concepção do plano, o que é feito daqui em diante.

Para a execução de cada ação do plano de marketing, deve-se considerar os recursos financeiros disponíveis para sua realização, os prováveis resultados a serem alcançados e também orientar devidamente as pessoas para garantir eficácia nos resultados.

Melhorar continuamente os produtos e serviços é indispensável atualmente e, para isso, pode ser utilizada a análise de valor, que permite identificar os atributos e benefícios dos produtos que são percebidos e provocam satisfação, o que permite melhorar ou eliminar produtos e serviços mantendo a satisfação dos clientes. Os demais itens do *mix* de marketing também devem ser analisados, pois muitas vezes aumentar a quantidade de itens, canais ou meios de divulgação não gera valor e sim, dificulta a escolha. Outro benefício da análise de valor é o monitoramento do grau de satisfação dos clientes o que possibilita à empresa não exceder em demasia as expectativas do cliente e com isso comprometer a continuidade da oferta de valor.

As características do produto devem ser condizentes com o mercado-alvo escolhido, assim como, o preço, a distribuição, a comunicação e a marca, que deve expressar a imagem real do que ele representa e, na medida do possível, englobar os atributos de uma boa marca, já descritos no item sobre produtos.

Para agregar valor aos produtos e serviços é necessário inovar, encontrar meios de simplificar produtos e serviços, perceber novas maneiras de oferecê-los de forma exclusiva diferenciando a entrega, a cobrança ou a embalagem; demonstrar pontos fortes e melhorar continuamente a oferta; de modo que o cliente tenha uma percepção melhor de qualidade, preço e serviço. Para isso, é necessário envolver o cliente na concepção das ofertas analisando o modo de utilização e idealização do produto, e usar as descobertas para se atualizar.

Mas, além de inovar, é necessário ler alguns sinais que indicam quando a empresa pode beneficiar-se de inovações para agradar o cliente como por exemplo, quando ocorre a necessidade de argumentos extras para fechar vendas, perda de negócios porque a oferta da concorrência é melhor, evolução maior do conhecimento dos concorrentes, perda de clientes fiéis, etc. É essencial que se esteja ciente e alerta e decidir que ações devem ser implantadas a fim de oferecer melhor valor no futuro, mas ao efetuar-se uma inovação deve-se considerar suas implicações a longo prazo a fim de verificar se o seu custo é suportável, se é executável, se os clientes irão recebê-la e percebê-la, se ela irá realmente agregar valor e quanto tempo levará até que os concorrentes a copiem e neutralizem.

Os serviços são vistos como parte intrínseca do produto, são considerados muito importantes para a geração de valor e uma vez criados, passam a ser algo esperado. Um ótimo meio de projetar os serviços é ter uma estratégia bem-concebida para o serviço, pessoal da linha de frente e sistemas orientados para o cliente e analisar ainda, toda a cadeia de eventos pela qual o cliente passa à medida em que experimenta o serviço, procurando causar uma impressão positiva a cada evento. Além dos aspectos econômicos, a empresa deve tomar todas as ações possíveis para remediar a situação de um cliente insatisfeito ou com necessidades especiais e reconfigurar sistemas ou recursos que impeçam a realização de um serviço excelente percebido pelo cliente.

No que se refere ao preço, este deve ser coerente com o público-alvo e com os demais itens do marketing *mix* e, principalmente, demonstrar ao cliente que o produto vale o preço que é pago por ele.

A fim de definir o preço corretamente, é necessário observar o valor para o cliente, o preço dos concorrentes e os custos. A definição de preço baseado no valor, implica em estimar o valor máximo que o cliente pagaria pelo produto ou serviço e cobrar um valor um pouco menor, para que o cliente tenha uma vantagem. Já os custos necessitam ser menores do que o preço estabelecido para que o vendedor aufera lucros. Para tanto, é necessário desenvolver um método de cálculo dos custos para averiguar a viabilidade de praticar-se determinado preço. Dependendo do mercado e do tipo de produto, a empresa só oferece valor se o preço estiver no nível do mercado, portanto, conhecer as ofertas dos concorrentes é fundamental.

Oferecer preços flexíveis também gera valor porque os clientes apreciam a oportunidade de opção e escolha. Para definir o preço é necessário saber quais os fatores que os clientes consideram na hora da compra, qual a sua importância e quanto os clientes estão satisfeitos com os preços praticados pela empresa.

É essencial descobrir o que gera valor para o cliente também com relação à distância, comodidade, tempo, ambiente, etc. É necessário saber se a empresa deve usar os canais existentes ou encontrar novos canais e, por isso, ela deve perguntar aos seus clientes qual é a opção mais atraente ou mais conveniente para eles, através de pesquisas.

Referindo-se ao plano de comunicação, este também deve estar integrado. Todos os meios de comunicação devem fornecer uma mensagem coerente, levar em conta os hábitos e costumes dos clientes e a disponibilidade de capital da empresa, no entanto, faz-se necessário que os clientes potenciais também conheçam as ofertas da empresa. O papel do marketing deve estar centrado num relacionamento com o cliente baseado na confiança,

comunicando apenas os fatos, oferecendo informações detalhadas sobre seus produtos e serviços; utilizando a propaganda para comunicar, tanto quanto para persuadir; não criticando as ofertas dos concorrentes e sim mostrando a exclusividade das próprias ofertas, tendo condições de justificar as declarações feitas e administrando a comunicação de modo que o marketing seja informal, porque é realizado por clientes encantados e satisfeitos.

As vendas requerem uma abordagem ampla porque o que os clientes valorizam não é estático, altera-se com tendências demográficas, culturais ou econômicas e, para determinar o que eles reconhecem como valor, sugere-se usar de empatia e analisar, assim como o cliente analisa, os serviços prestados, a qualidade e o preço oferecidos e identificar como o cliente percebe o valor. Algumas maneiras podem ser utilizadas para agregar valor:

- proporcionar informações sobre o produto, particularidades, tendências do setor e produtos concorrentes, transformando o vendedor em um consultor;
- ampliar as relações com o cliente, envolvendo-o na criação de valor;
- facilitar cronogramas críticos de entrega, realizar fluxos de estoque sob medida e atender a outras necessidades específicas do cliente, torna o pessoal de vendas indispensável;
- tornar a vida do cliente mais fácil, reduzindo custos, identificando pessoas-chave, otimizando as operações de negócios ou localizando fontes de capital ou financiamento;
- oferecer mais opções e serviços agregados.

A empresa precisa abordar o cliente de alto potencial como uma pessoa única, atender suas necessidades e tentar persuadí-lo a comprar cada vez mais produtos enquanto durar o relacionamento, o que é possibilitado pela moderna tecnologia da informação. Mas para se incluir uma iniciativa de marketing “um-a-um” num plano de marketing é preciso atentar para alguns detalhes:

- avaliar a situação atual da empresa e determinar ações a fim alcançar seus objetivos;
- fazer *benchmarking* para obter informações de outras instituições que já se envolveram com estratégias de “marketing um-a-um”,
- refletir sobre quais assuntos de marketing são mais (ou menos) pertinentes a sua situação para priorizar seus esforços.

Para fixar prioridades, é preciso considerar as diferenças da base de clientes em termos de necessidades e de valor. Quanto mais as necessidades dos clientes variam, mais atraente eles acharão uma relação de aprendizagem. Há estratégias específicas para migração, apropriadas para lidar com uma base de clientes não tão diferenciada em termos de necessidades ou valor. Estas estratégias envolvem ampliar a definição de necessidades do

cliente, ou ir melhorando a interação ou capacidade de customização do empreendimento. Contudo, é necessário analisar se a empresa possui as condições necessárias para a implantação de um programa de “marketing um-a-um” ou se pode desenvolvê-las porque elas geram mais envolvimento de todos, aumentam o grau de confiança e precisão dos dados e mostram as reais possibilidades de sucesso da iniciativa:

- primeiramente é preciso decidir como será o programa de marketing um-a-um, com que clientes se deseja interagir e até que nível ocorrerá a interação?
- em seguida, determinar se a empresa está suficientemente desenvolvida para controlar as tarefas necessárias ao funcionamento do marketing um-a-um?
- se a forma de armazenamento das informações é adequada para fornecer informações com rapidez, credibilidade e facilidade?
- e ainda, se a empresa está disposta ou têm condições de financiar o investimento que o marketing um-a-um demanda?

Não chega a ser necessário implantar um programa de “marketing um-a-um” completo, porque quando corretamente executado, o processo de “marketing um-a-um” pode render dividendos imediatos, através do relacionamento da empresa com os clientes.

No caso da opção consciente por essa modalidade existem 4 passos demonstrados a seguir que foram descritos no capítulo sobre ferramentas:

- identificar os clientes;
- diferenciar os clientes;
- interagir com os clientes;
- personalizar o comportamento do empreendimento.

O atendimento um-a-um dificulta a troca de fornecedor uma vez que a empresa conhece o cliente, mas para isso, é fundamental que o pessoal de apoio efetivamente, aja sobre as informações obtidas com o *feedback* colhido pelo pessoal do atendimento.

A fidelização dos clientes é aqui mencionada em virtude de que, ao definir as estratégias e táticas para o *mix* de marketing é preciso ter em mente a necessidade de fidelização dos clientes para se determinarem estratégias e táticas coerentes com a proposta de geração de valor.

Para finalizar esta etapa, sugerem-se vários questionamentos a serem respondidos a fim de determinar como a fidelização dos clientes pode ser obtida:

- o que precisa ser feito para considerar o cliente um investimento a longo prazo?
- como identificar o que os clientes regulares valorizam mais e a melhor forma de transferir esse valor para eles?

- como organizar um banco de dados que possibilite a manutenção de um relacionamento de qualidade?
- que ações podem estimular os compradores a permanecer fiéis?
- como manter-se sempre vivo na cabeça das pessoas?
- como assegurar o comprometimento do pessoal da linha de frente?
- como conseguir recomendações pessoais?
- como reconquistar os clientes inativos?
- como prever os resultados?

4.5 – Etapa 5 - Capacitar a Empresa

Capacitar a empresa é provê-la com os conhecimentos, processos, atitudes e recursos necessários à aplicação das estratégias de marketing (ver figura 4.7).

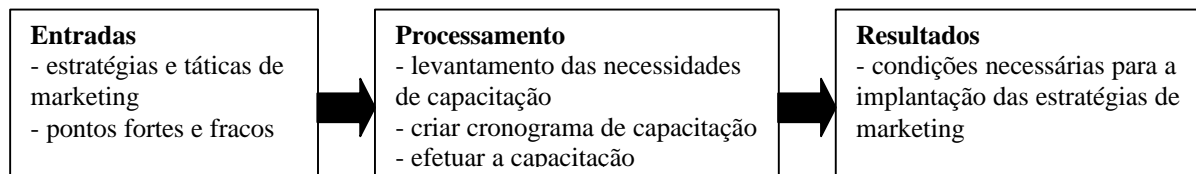


Figura 4.7 – Processo de Capacitação da empresa.

O sucesso de qualquer estratégia depende das pessoas, e a proposta aqui apresentada não é criar uma nova cultura e sim estudar a cultura existente (sendo a própria ou a de terceiros) até compreendê-la. Disso decorre a possibilidade de propor novos valores, introduzir novas idéias e novas maneiras de fazer as coisas. Ao longo do tempo, essas ações irão estabelecer o terreno para um novo comportamento. Se as pessoas que adotarem esse novo tipo de comportamento acreditarem que isso os ajuda a melhorar, então tentarão novamente e, depois de várias tentativas, que podem durar de cinco a dez anos, a cultura organizacional poderá incorporar um conjunto de diferentes pressupostos e uma maneira diferente de ver as coisas.

Como pode-se observar, a evolução cultural se processa lentamente, sendo que novas filosofias são incorporadas gradativamente. Para que a empresa realmente se volte para o cliente, todos os seus integrantes precisam compreender, internalizar e praticar a filosofia da empresa voltada para o cliente e, para isso, é preciso criar um ambiente de contínua aprendizagem e troca de informações. É essencial que o proprietário-dirigente seja o maior incentivador dessa prática, que precisa atingir todos os membros da organização, num

processo de contínuo melhoramento.

Para que a evolução cultural se processe é necessário, primeiramente, determinar a situação atual da empresa e os objetivos pretendidos. Através da análise das estratégias e táticas planejadas e dos pontos fortes e fracos da empresa, é possível determinar quais são os aspectos a serem desenvolvidos, a fim de permitir a implantação do plano de marketing. Um cronograma deve ser elaborado a fim de orientar o andamento das atividades e proporcionar informações para o planejamento das outras atividades. Esse cronograma deve ser elaborado pela equipe de implantação e deverá conter as ações, os prazos e responsáveis pela execução. A equipe de implantação deve monitorar os resultados e propor revisões quando necessário, e essa etapa exige a participação de todos os funcionários.

A fim de obter sucesso na implantação de um plano de marketing, sugerem-se algumas ações de ordem genérica:

- utilizar da máxima transparência possível, explicando detalhadamente aos funcionários as estratégias, porquê e como realizá-las, comunicando sempre a direção que se deseja seguir, o que se deseja alcançar, o que se espera deles e quais os benefícios que serão conseguidos para eles e para empresa se os objetivos forem alcançados;
- adotar a cultura de aprendizado contínuo e circulação da informação na organização, estimulando e permitindo o aprendizado contínuo e a disseminação da informação através da criação um ambiente favorável e da recompensa aos que seguirem essa filosofia;
- realizar investimentos no desenvolvimento das pessoas, considerando esse desenvolvimento como prioridade e reconhecendo os progressos financeiramente e psicologicamente;
- treinar os integrantes da organização visando o esclarecimento das normas de marketing, de sua abrangência e de suas implicações para todos os membros da organização, incluindo os dirigentes, através de cursos, palestras, seminários e consultorias;
- contratar assessoria externa para auxiliar os pontos críticos, pois, sempre que há falta de conhecimento para realizar determinada atividade, deve-se buscar auxílio externo a fim de incorporá-lo.

Acrescem-se ainda, mais alguns procedimentos importantes para agregar valor através das pessoas:

- estabelecer um processo de melhoria contínua de valor que implica em cada membro da organização possuir o conhecimento de como medir o valor que produz, e de que maneira aumentar esse valor de forma a diferenciá-la junto aos clientes finais. Esse programa de

melhoria precisa levar os funcionários a conhecer mais sobre o negócio como um todo;

- ensinar os funcionários a garantir a própria empregabilidade porque num mundo em constante mudança, deve ser responsabilidade dos mesmos continuar a aprender novas habilidades dentro das suas especialidades. No entanto, é essencial que a empresa ofereça apoio e informações no que diz respeito às mudanças que podem afetar suas perspectivas individuais com relação à empresa;
- ensinar aos gerentes que servem os clientes internos como agregar valor – é importante medir os resultados para provar o valor agregado que as atividades possuem;
- tratar os funcionários como clientes.

Os funcionários comprometem-se quando tem consciência de que eles são importantes e valorizados. A atitude da alta gerência obviamente afeta todos os funcionários da empresa; se for superior e distante fará com que os funcionários sintam-se insignificantes; mas, se for entusiasmada, compreensiva e ativa, os funcionários também assumirão essa atitude. Funcionários contentes e positivos são uma vantagem incalculável para o desenvolvimento de clientes satisfeitos e fiéis, porque há uma conexão direta entre as atitudes dos funcionários e a forma com que eles tratam os clientes.

Técnicas de *endomarketing* também incentivam os membros da organização a conquistar os clientes, contudo, os programas de incentivos devem ser transparentes, participativos e compartilhados e ter envolvimento e comprometimento para que hajam bons resultados.

A geração de novas idéias também não pode ser esquecida e deve ser incentivada através das técnicas, assim com o *Brainstorming*, apresentadas pelo proprietário-dirigente ou por um consultor, a fim de proporcionar novas formas de agregar valor com o auxílio da equipe de implantação.

É essencial que os integrantes da organização estejam preparados para evoluir, pois a princípio, o diálogo com os clientes é um diálogo de igualdade. No entanto, um diálogo com clientes que conhecem o que querem, requer uma forma mais rica e mais sutil de troca, por isso, sugere-se que as empresas aprendam como processar o que elas aprendem dos clientes para permitir que o diálogo evolua, mantendo-se o interesse do consumidor.

Além de manter um diálogo com os consumidores, é necessário também flexibilidade. Os consumidores querem, crescentemente, moldar suas experiências eles mesmos, isto implica proporcionar-lhes escolha e flexibilidade, o tanto quanto possível, nos canais de distribuição e comunicação e no design dos produtos.

Para atender a esses novos desafios as organizações terão que reconfigurar seus

recursos – pessoas, máquinas, infra-estrutura e capital. Isso exige que os gerentes criem organizações que podem ser reconfiguradas com o menor esforço possível. No entanto, essa flexibilização pode impor traumas psicológicos e emocionais nos empregados da organização, porque é mais fácil começar algo novo do que mudar algo velho. Os gerentes devem estar preparados para lidar com estes traumas, assim como identificar os desafios empresariais que eles enfrentam. O novo mercado premiará os gerentes que têm habilidades como colaboração e negociação. Aprender, ensinar, transferir, enfim, compartilhar conhecimentos se tornarão habilidades essenciais. Mas, apesar de toda a mudança, o centro da empresa precisa ser estável, e isso se consegue criando fortes valores organizacionais.

4. 6 – Etapa 6 - Implantar e controlar o plano de marketing

A execução do plano de marketing possibilitará a criação de valor para o cliente e o controle do mesmo, proporcionará o retorno da eficácia das ações como pode ser observado na figura 4.8.

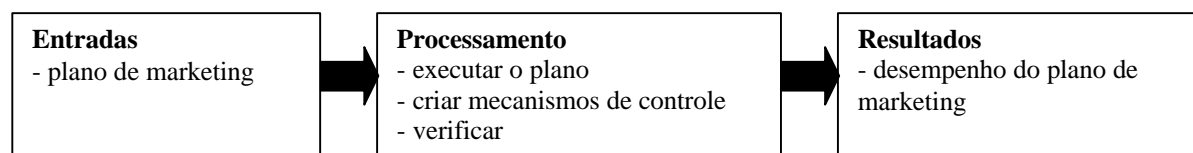


Figura 4.8 – Implantação e controle do plano de marketing.

Planejar é importante, mas executar e conhecer os resultados são igualmente atividades de valor, já que o planejamento só pode ser melhorado se existir um *feedback* dos resultados das ações. A criação de valor para os clientes só será possível se o ciclo de completar – análise, planejamento, ação e controle, pois é através das reações dos clientes que a empresa mede a satisfação das necessidades dos mesmos, o que possibilita a construção de estratégias que criem valor. A revisão do plano de marketing deve acontecer cada vez que ocorrer um fato novo e relevante que venha a modificar a atuação da empresa num determinado mercado e ainda ter revisões periódicas, conforme critério pré-estabelecido pela própria empresa.

No que tange a implantação, é a equipe de implantação que define as prioridades e programa as atividades necessárias à execução do plano. É preciso definir o que fazer, como fazer, quem vai fazer e até quando. O planejamento vai fornecer quais são as atividades a serem executadas e o prazo disponível. Será necessário ainda, distribuir essas tarefas e alocar os recursos necessários a execução de cada uma delas. Essas tarefas podem ser apresentadas

no Gráfico de Gantt, que permite um controle apurado do projeto. É imprescindível também, que a empresa defina indicadores de desempenho para os pontos mais importantes, a fim de monitorar a eficácia das ações e os resultados gerados.

Mas além da parte operacional, o proprietário-dirigente precisa conseguir a cooperação dos funcionários para a execução das ações. Essa cooperação é mais fácil de ser conseguida quando todos sabem por quê estão realizando uma tarefa e exatamente o que ela significa, assim como quando conhecem os objetivos da empresa, quando as metas são conjuntas e quando as divergências são discutidas abertamente.

Para obter cooperação é necessário comunicação, por isso, o proprietário-dirigente precisa desenvolver habilidades para conseguir uma comunicação eficaz como os funcionários:

- falar fluentemente e de forma que todos entendam;
- redigir mensagens compreensíveis e que despertem a atenção das pessoas;
- ser um bom ouvinte;
- saber interpretar gestos, expressões faciais, postura, contatos visuais ou tom e inflexão da voz.

Além da comunicação, é necessária também a motivação para obtenção dos resultados esperados em cada etapa da implantação. A fim de motivar os funcionários constantemente, é preciso também que o proprietário-dirigente reconheça as diferenças entre as pessoas e as formas de aprendizado de cada uma respeitando-as, dentre muitas outras coisas.

Em resumo, a implantação de estratégias de marketing depende da organização, cooperação, comunicação e motivação dos funcionários para criar valor e o proprietário-dirigente é peça fundamental nesta etapa.

O controle é feito pelo proprietário-dirigente ou por pessoa designada por ele, que se utilizando de indicadores de desempenho, como por exemplo medidas de vendas, lucratividade e satisfação dos clientes, faz a comparação com os objetivos estabelecidos e verifica sua eficácia. Os indicadores precisam ser constantemente verificados em intervalos de tempo determinados pela equipe. A equipe de implantação deve ser acionada para analisar os resultados e propor novas alternativas, a fim de garantir o cumprimento dos prazos e atingimento das metas. O plano de marketing implantado pode não ser o mais eficiente e eficaz, mas pode e deve ser revisado e melhorado continuamente, pois é essa melhoria contínua que garantirá a oferta de valor para os clientes.

4.7 – Considerações

Na dinâmica do mundo atual, os desejos e necessidades dos clientes alteram-se constantemente, e, as empresas que melhor e mais rapidamente entenderem essas necessidades, têm as melhores chances de criar valor para seus clientes. É essa velocidade das mudanças que exige das empresas reconfiguração, que por sua vez, exige constante revisão. Baseado nessa necessidade de reconfiguração e revisão que o modelo aqui proposto foi criado.

Cada etapa já foi descrita e explicada, mas alguns cuidados são necessários para sua correta execução:

- análise dos ambientes externo e interno – nesta etapa, é necessário estudar cuidadosamente cada item proposto e outros que surgirem, com o intuito de descobrir realmente pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. A equipe de implantação precisa olhar com imparcialidade para os quesitos, buscando interpretar cada fator da forma mais realística possível. Se essa prática não for adotada, corre-se o risco de seguir na direção errada, pois o diagnóstico não condiz com a realidade;
- SIM – tão importante quanto analisar os ambientes é obter dados que comprovem, ou não, as conclusões encontradas. As informações são cruciais para possuir uma oferta de valor, mas para tanto, necessitam ser constantemente atualizadas e recuperadas com facilidade sempre que necessário;
- segmentação, escolha do mercado-alvo e posicionamento – para escolher um mercado alvo promissor, também é necessário um olhar imparcial. O mercado viável pode não ser o preferido, o mais próximo ou o menos exigente;
- plano de marketing – uma das maiores vantagens do planejamento é revelar a situação atual da empresa e uma provável situação futura. É essencial analisar cuidadosamente os dados e verificar a real possibilidade de implantá-lo, a fim de não comprometer a saúde financeira da empresa;
- *mix* de marketing – o aspecto principal a ser observado é desenvolver os 4 P's de acordo com o posicionamento adotado, traduzindo o foco escolhido no produto, no serviço, no preço, na distribuição e na comunicação;
- capacitação interna – todas as outras etapas perderão sua utilidade se a empresa não possuir capacidade de realização, portanto essa etapa merece cuidados especiais, principalmente porque seu diagnóstico é muito subjetivo. O diagnóstico precisa ser feito com observação detalhada do comportamento das pessoas, dos resultados alcançados em íntima

interação com os funcionários;

– implantação e monitoramento – em se tratando da implantação, o plano deve ser seguido fielmente como foi estabelecido. Para que o monitoramento seja eficaz, são essenciais a periodicidade e a confiabilidade das anotações, bem como um correto manuseio dos dados.

Mais algumas sugestões para a equipe de implantação aumentar a eficácia do modelo são: ser criativo, ser metódico, ser observador e adequar toda a informação para o tipo de negócio em questão. Outro ponto importante para a obtenção do sucesso é a aplicação contínua do modelo, pois as melhorias ocorrem gradativamente. Sempre existem ajustes a fazer, procedimentos a melhorar e métodos a serem revistos. Com relação a métodos e ferramentas, a empresa deve optar por aqueles que mais se adequarem a sua realidade e ir evoluindo, na medida do possível para ferramentas que possibilitem um número maior de informações úteis, e que, não deixem de apresentar facilidade de uso e praticidade.

As ferramentas evoluem com muita rapidez e muitas podem não estar aqui relacionadas, no entanto, o mais importante é incorporar a essência dos resultados esperados em cada etapa. A soma destes resultados deve ter um resultado positivo em um determinado período de tempo, pois, o resultado da aplicação das estratégias de marketing não pode ser percebido de imediato, é a longo prazo que as empresas obtém os melhores resultados.

A aplicação do modelo, a utilização de ferramentas e os resultados alcançados serão objeto do próximo capítulo.

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO

A empresa XYZ Modas Ltda, escolhida para a aplicação do modelo, foi criada em 1987. Desde a sua fundação, ocupou vários pontos comerciais diferentes e atendeu clientes de diversas classes sociais.

Com sete funcionários permanentes e um temporário, fatura aproximadamente R\$ 30.000,00 reais/mês, sendo que 85% das suas vendas concentram-se em São Bento do Sul e 15% estão divididos entre os municípios de Rio Negrinho e Campo Alegre, em Santa Catarina, e Piên e Agudos do Sul, situados no Paraná.

Primeiramente, justifica-se a opção pela empresa XYZ Modas Ltda para a aplicação do modelo construído nesta dissertação, pelas razões abaixo elencadas, que foram selecionadas por representarem condições facilitadoras para a aplicação do modelo:

- a empresa não apresenta os problemas mais sérios das pequenas empresas, já levantados no Capítulo 2, o que inviabilizaria a implantação de estratégias de marketing;
- percebeu-se um ambiente favorável à implantação de estratégias de marketing, caracterizado pelas ações já empreendidas intuitivamente pela empresa no decorrer dos anos e pela receptividade a novas idéias relacionadas ao assunto;
- possui vários funcionários, o que permite abordar a questão do marketing interno com mais propriedade e de forma mais completa do que se existissem somente 1 ou 2 funcionários, pois a riqueza de relacionamentos é muito maior;
- a maior parte das atividades tem relação direta com os consumidores, o que possibilita uma verificação imediata da sua satisfação;
- o consumidor vai até o estabelecimento, o que facilita a observação da sua satisfação.

Apresenta-se, a seguir, a análise da empresa com relação as especificidades das pequenas empresas elencadas no capítulo 3:

- o conhecimento da clientela é bom, devido ao tempo de atuação, contudo, o conhecimento da concorrência, que é forte, é praticamente nulo;
- o conhecimento de marketing é praticamente inexistente;
- é dependente do ambiente externo por falta de informação e planejamento. As atitudes são de reação às oportunidades e ameaças e a tomada de decisão é baseada em intuição, testes de mercado e observação, o que restringe as vendas, inclusive, muitas vezes, por falta de mercadorias;

- os dirigentes não sentem falta de informações;
- o ponto comercial é adequado, de fácil acesso para pessoas de outras localidades, um local de intenso tráfego de automóveis e pedestres localizado na saída da cidade, junto ao trevo de acesso e próximo ao terminal de ônibus;
- não apresenta falhas graves na comercialização – itens defeituosos são trocados;
- não há problemas de falta de capital para a operação normal do negócio;
- os clientes e as vendas proporcionam uma continuidade dos negócios, mas existe potencial para aumentar o faturamento com a capacidade instalada;
- a organização precisa rever a localização e arrumação dos produtos;
- é necessário organizar e melhorar o armazenamento de informações;
- existe um controle formal do cadastro, vendas a prazo, caixa e cartão ponto; no entanto, o estoque das mercadorias é controlado informalmente e as vendas à vista não têm registro;
- as decisões são tomadas conjuntamente com os funcionários;
- a comunicação flui livremente;
- possui maturidade organizacional adequada para a atividade;
- existe uma preocupação constante com o treinamento e o desenvolvimento das pessoas;
- são realizadas ações para motivação dos funcionários, no entanto sem regras formalizadas;
- não existe sistema de custos;
- pouquíssima pesquisa é realizada;
- inadimplência - dentro dos padrões considerados normais pelo CDL;
- existe a percepção de que a carga tributária é excessiva;
- participa somente do mercado regional.

Para uma melhor visualização das especificidades da empresa XYZ, são apresentadas na tabela 5.1 suas características limitantes para a implantação do modelo proposto e na tabela 5.2 são apresentadas suas características facilitadoras.

Foi efetuada uma análise de cada característica, justificando porque ela se configura como facilitadora ou limitante.

Tabela 5.1- Características limitantes da empresa XYZ.

Características limitantes	Situação da empresa
A estratégia é intuitiva e pouco formal	As decisões são baseadas em intuição, observação e teste de mercado. Existe abertura para incluir novas formas.
Menor quantidade de funções administrativas	A opção de planejar e controlar foi aceita pela empresa
Simbiose entre o patrimônio social e o do dirigente	Embora a simbiose exista o dinheiro do caixa é controlado separadamente o que permite a mensuração dos resultados.
Estrutura organizacional simples com menos níveis hierárquicos	A possibilidade de contratar mais uma pessoa foi aceita.
Falta de qualidade para competir	Não existe essa preocupação para atender o público-alvo atual.
Forte concorrência	A concorrência existe, mas permite a continuidade do negócio.
Falta de capital	Existe disponibilidade para implantar estratégias de marketing.
Personalização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente, sendo que o percurso pessoal e o sistema de valores do mesmo afetam diretamente a expansão da empresa	É positiva.
Centralização	As decisões são tomadas conjuntamente.
Falta de conhecimento	Existe uma preocupação contínua com o aprendizado.
Desconhecimento das normas básicas de marketing e idéias que marketing = vender ou = propaganda ou feito por uma pessoa na organização	O desconhecimento existe, mas as idéias pré-concebidas não. Pessoa externa pode ser contratada para ajudar na implantação.

Tabela 5.2: Características facilitadoras da empresa XYZ.

Características facilitadoras	Situação da empresa
Sistema de informações externos simples porque o proprietário-dirigente pode conversar diretamente com os clientes para descobrir suas necessidades e gostos	Facilita a descoberta das necessidades e desejos dos clientes.
O proprietário-dirigente está próximo o suficiente para comunicar-se com os funcionários quando deseja mudar a direção	Facilita a comunicação e a aprendizagem.
Personalização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente /grande identidade entre a empresa e o empresário / poucas diferenças entre a pessoa física e a jurídica	A importância do cliente é percebida e aceita e algumas ações já foram realizadas para a melhoria do atendimento.
Estrutura organizacional simples com menos níveis hierárquicos	Os funcionários são multifuncionais, o que facilita a adaptação.
Menor quantidade de funções administrativas	Pouca burocracia, agilizando as tarefas, mas também pouco controle, principalmente sobre desejos e necessidades dos consumidores.
Comunicação rápida, eficiente e eficaz	Comunicação flui com naturalidade.
Desejo de progredir dos funcionários	Sistema de recompensa por desempenho em alguns produtos.
O dirigente conhece profundamente os problemas pessoais dos colaboradores	Existe além do conhecimento, predisposição a auxiliar a resolvê-los.
A natureza das atividades – escolha de uma estratégia de especialização apoiada em competências distintas e muito específicas	O público-alvo é segmentado mas poderia haver uma especialização maior no seu atendimento.

A implantação do modelo foi realizada segundo a tabela 4.1 respeitando suas

etapas e passos. Duas tarefas são de responsabilidade fundamental do proprietário-dirigente: definir a equipe de trabalho e determinar os objetivos a serem alcançados. As demais atividades foram todas realizadas pela equipe de implantação.

5. 1 - Etapa 1 – Análise do ambiente interno e externo

Primeiramente, como a empresa não dispunha em seu quadro de funcionários nenhuma pessoa com conhecimentos em marketing, assumiu-se esse papel na realização da presente pesquisa.

Efetivou-se uma reunião da pesquisadora com a proprietária e a gerente do estabelecimento para definir a equipe de implantação. Esta será composta pela proprietária, pela gerente e pela pesquisadora. Várias foram as questões levantadas com relação ao ambiente interno e externo constantes no *check-list* proposto no capítulo quatro e registradas as suas respostas, como demonstrado a seguir:

- a empresa foi questionada em relação aos fornecedores e obteve-se a informação de que não existe algum problema real ou latente que pode prejudicar a competitividade da empresa;
- a empresa não utiliza intermediários de mercado e empresas de distribuição;
- a empresa não contrata empresas de serviços de marketing e agências de propaganda;
- o relacionamento com os bancos é normal, não apresentando problemas;
- foram identificados 5 concorrentes. Verificou-se que o conhecimento dos concorrentes é muito pequeno, no que diz respeito às estratégias utilizadas por cada um. A percepção da empresa é que o seu diferencial é o atendimento, e que alguns concorrentes apresentam a vantagem de uma capacidade maior de financiar o cliente, oferecendo um prazo maior de pagamento. A ameaça de novos ingressantes na área é muito forte, porque esse mercado é muito visado. A rivalidade também é grande, no entanto mais branda para a XYZ, porque esta não se situa no centro da cidade. Quem dita o preço é o fornecedor, o que obriga a empresa a buscar constantemente fornecedores que ofereçam um preço compatível com o poder de compra do mercado-alvo, já que os clientes provavelmente deixarão de adquirir produtos da XYZ se estes não forem compatíveis com seu poder aquisitivo. A ameaça de produtos substitutos não é vista como um problema pois as pessoas são muito influenciadas pela moda e não somente pelo tipo de produto por mais durável que seja;
- os pontos fortes definidos pela empresa são a qualidade do atendimento, a variedade de produtos que representa uma linha completa, agilidade da parte burocrática e a permissão

para prova de mercadoria em casa. Os pontos fracos levantados foram a falta de pessoal, o que gera insatisfação dos clientes nos dias de maior movimentação;

- há pouco relacionamento com a imprensa, nenhum problema com o governo, bom relacionamento com o PROCON, pouco relacionamento com a comunidade, questões sociais e ambientais não são trabalhadas e, com o público interno, o relacionamento apresenta abertura, motivação e comprometimento;

- com relação ao ambiente social, a empresa analisa assim as seguintes questões:

- alterações na estrutura das faixas etárias da população: a linha da empresa oferece produtos para todas as idades, somente deve-se observar as quantidades a serem compradas para cada faixa;

- diferentes membros na família: não influi porque o estabelecimento atende homens, mulheres e crianças;

- modificação do nível de escolaridade da população: o cliente passa a ser mais exigente, mas a empresa não possui muitos problemas relacionados a qualidade dos produtos e, quando algum problema de fabricação é detectado os fornecedores efetuam a troca;

- mudanças culturais relacionadas a mudanças de hábitos e costumes (mulheres que trabalham fora, comércio eletrônico): o fato de as mulheres trabalharem fora é positivo para a empresa pois elas dispõem de uma renda maior para efetuar compras e também tem mais necessidade de adquirir produtos. Uma mudança do pensamento dos consumidores no sentido de não valorizar tendências de cores e moda prejudicaria as vendas;

- comportamento de compra: baseando-se em pesquisa realizada pelo CDL e pela própria empresa, foi possível constatar que a Loja XYZ está localizada num bairro da cidade e seus clientes apresentam uma característica diferente dos clientes que procuram os concorrentes no centro da cidade: de dez clientes da Loja XYZ, nove efetuam compras e de cada dez clientes dos concorrentes, apenas um efetua compras. Isso demonstra que no centro da cidade os clientes fazem muita pesquisa nas lojas e os clientes que se dirigem até a XYZ já têm em mente a finalidade de comprar um determinado produto;

- tomando como objeto de estudo as considerações feitas sobre as tendências descritas por POPCORN e MARIGOLD (1997) a equipe de implantação produziu algumas sugestões para incremento do negócio, as quais são apresentadas a seguir:

- encasulamento: permitir a prova em casa e levar as roupas até os clientes;

- formação de clãs: propaganda em danceterias, patrocínio de camisetas para torneio de bocha, cafés beneficentes, café com clientes formando um clã;

- aventura da fantasia: utilizar artistas para vender roupas, comprar modelos parecidos com os usados pelos artistas em novelas e comunicar isso aos clientes;
 - revanche do prazer: fazer o cliente experimentar e sentir a roupa;
 - pequenas indulgências: incentivar a compra por impulso, produzindo uma vitrine bem elaborada;
 - ancoragem: ter modelos mais comportados que se adequem às religiões que exijam padrões de vestimenta;
 - egonomia: atender pedidos especiais, procedendo ajustes nas roupas;
 - femininamente: tratar as pessoas de maneira diferenciada;
 - homencição: apelar para a vaidade masculina com camisas coloridas, por exemplo;
 - noventa e nove vidas: fazer cobrança na casa ou estabelecimento do cliente, levar os produtos até os clientes, comprar produtos mais práticos;
 - sair fora: comprar produtos que sejam práticos e confortáveis, além de bonitos;
 - viver: a exemplo do relacionado para a tendência sair fora, visar a praticidade e conforto dos clientes;
 - volta ao passado: adquirir também roupas em tons alegres para pessoas idosas;
 - consumidor vigilante: brindes e promoções no Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais e Natal; oferecer café com biscoitos, sortear brindes no mês do aniversário, trocar roupas ou sapatos com defeito, doar um percentual das vendas para instituições de caridade, manter uma caixa de sugestões;
 - queda de ícones: oferecer vários modelos, sendo alguns dirigidos a gostos pouco comuns para os padrões da cidade;
- considerando o ambiente econômico a análise assim se apresenta:
- o nível de renda da população: preços e prazos influem no nível de consumo. A empresa não tem conhecimento do nível de renda dos seus clientes, no entanto, sabe que a maior parte deles são assalariados de classe média e média-baixa. Quando o poder aquisitivo cai, as vendas também sofrem um decréscimo;
 - economia a nível regional e nacional: padrões de gastos, ciclo de negócios (prosperidade, recessão ou recuperação); a região encontra-se em recessão, várias empresas estão em férias coletivas, o que faz com que as pessoas reduzam as compras significativamente, com medo de dias mais difíceis. A nível nacional, a estabilidade proporciona a opção de vendas a prazo o que incrementa as vendas;
 - sazonalidade (férias escolares, datas comemorativas) – as datas comemorativas como o

Natal, Dia das Mães, Dia dos Namorados e Dia dos Pais representam grande acréscimo nas vendas. A venda é maior nas estações mais definidas, como verão e inverno. No outono e primavera as vendas são mais baixas;

– relacionados ao ambiente político e legal, ou sejam leis, regulamentações e pressões políticas, foram destacados os seguintes pontos:

- o horário de funcionamento estabelecido pelo CDL – Clube dos Diretores Lojistas - gera prejuízos para empresa já que produz maiores custos sem vendas adicionais;
- as leis protegem os inadimplentes – após 5 anos, o registro de inadimplência é retirado do Serviço de Proteção ao Crédito;
- nova lei do Inmetro que exige o CGC e a composição do tecido nos produtos - limita a escolha dos fornecedores, pois não é possível adquirir produtos sem essas especificações;
- determinação do preço - existe uma exigência legal que reza que se deve partir do preço a vista e acrescentar-se os juros devidos a cada prazo oferecido, o que gera descontentamento por parte dos clientes que não desejam pagar juros;

– ambiente natural (recursos naturais que a empresa utiliza ou que são afetados por ela como energia, poluição) foi assim descrito: o consumo de água e energia elétrica é baixo, no entanto, providências no sentido de reduzir o consumo já estão sendo tomadas, como mudança das instalações e lâmpadas. As embalagens são todas enviadas para reciclagem. O que prejudica a empresa é a indefinição do clima, pois as pessoas, na sua maioria, não adquirem roupas enquanto o clima não se define;

– com relação ao ambiente tecnológico, ou seja, o conhecimento científico ou novas invenções concluiu-se que: a invenção de novos tecidos, mais práticos, que não amassam, com texturas diferenciadas são uma oportunidade de negócios e a moda com suas coleções de verão, inverno, outono e primavera geram estímulos para as vendas.

Avaliando então as informações obtidas, percebeu-se, principalmente, que os dados sobre os concorrentes eram insuficientes. Decidiu-se, pois, descobrir através de pesquisa exploratória induzida - visitas não identificadas aos concorrentes simulando uma situação normal de compra - informações que podem ser facilmente levantadas e observadas e representam as características principais do negócio, segundo a proprietária da empresa: formas de pagamento, prazo, estilo dos produtos, variedade, ambiente e atendimento. Foram visitados os concorrentes levantados pela empresa mais um, que se considerou importante pelo seu porte e estilo serem parecidos com os demais. Os critérios escolhidos foram o porte da loja e estilo de roupas. Os resultados estão relacionados na tabela 5.3.

Tabela 5.3 - Pesquisa induzida sobre os concorrentes.

Nome	Formas de pagamento	Prazo máximo	Estilo	Variedade	Ambiente	Atendimento
XYZ	A vista, com cheque pré-datado e crediário	30, 60, 90 dias	Clássico	Média	Poderia melhorar a exposição – existe falta de espaço	Atendimento imediato, cordial, simpático, foram apresentadas outras opções, existia o produto procurado
Concorrente A	A vista, cheque pré-datado e crediário	30/60 dias	Clássico	Média	Exposição pouco atrativa, espaços vagos, poucos expositores	Atendimento imediato, cordial, foram apresentadas outras sugestões, não existia o produto procurado, foi sugerida outra loja
Concorrente B	A vista, cheque pré-datado, cartão de crédito e crediário	Entrada mais 5 vezes	Clássico, moderno mais arrojado	Muita	Ambiente carregado, loja muito abarrotada, falta de espaço	Demora no atendimento, falta de vontade, o produto não foi encontrado, não foram apresentadas outras sugestões e nem demonstrados os outros produtos
Concorrente C	A vista, cheque pré-datado, cartão de crédito e crediário	Entrada, 30, 60, 90 dias	Clássico e moderno	Pouca	Ambiente muito agradável e espaçoso, boa exposição	Atendimento imediato, cordial, simpático, não foram apresentadas outras opções.
Concorrente D	A vista e cheque pré-datado	30,60 dias	Clássico mais simples	Pouca	Instalações em má conservação, pouca exposição	Atendimento imediato, falta de iniciativa para demonstrar os produtos, foram apresentadas opções adicionais, obteve a venda
Concorrente E	A vista, cheque pré-datado, cartão de crédito e crediário	Entrada, 30, 60, 90, 120 dias	Clássico, tradicional, antiquado	Pouca	Seção feminina pouco atrativa, espaço reduzido	Má vontade, antipatia na seção feminina, na masculina atendimento simpático
Concorrente F	A vista e cheque pré-datado	Entrada, 30, 60, 90 dias	Clássico, mais simples	Média	Loja escura, <i>lay-out</i> indefinido	Pronto atendimento, simpático, foram oferecidas outras opções, boa iniciativa para demonstrar outros produtos

A seguir apresenta-se na tabela 5.4 as ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos elencados durante a análise do ambiente.

Tabela 5.4: Ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos.

Ameaças	Oportunidades	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ameaça de novos concorrentes	Mulheres que trabalham fora	Qualidade no atendimento	Não utilização de serviços de marketing
Poder de barganha dos fornecedores e dos clientes	Sazonalidade	Variedade dos produtos	Pouco conhecimento da concorrência
Recessão	Novos tecidos	Linha completa	Pouco relacionamento com a imprensa
Pessoas não se importarem em se vestir bem e acompanhar a moda		Comunicação, abertura gerando comprometimento dos funcionários	Questões sociais e ambientais não consideradas
Queda no nível de renda		Agilidade burocrática	Falta de pessoal
Horário de funcionamento			Pouco relacionamento com a comunidade
Leis que protegem os inadimplentes			Não aceitação do cartão de crédito
Precificação partindo do preço a vista			Prazo de pagamento menor que de alguns concorrentes
Indefinição do clima			Loja com pouco espaço físico para expor as mercadorias
Exigência do Inmetro - CGC e composição do tecido			Pouca personalização de produtos e serviços
			Pouco conhecimento técnico de moda, tendências e cores
			Pouca divulgação

5.2 - Etapa 2 - Criação do SIM

Segundo a gerente da loja, tanto por parte da gerência quanto dos funcionários existe uma grande preocupação em repassar as informações obtidas para os demais integrantes da empresa. Essa idéia já vem sendo trabalhada pela proprietária há tempos e funciona muito bem com as informações obtidas no próprio estabelecimento.

Também realizou-se uma reunião com os funcionários com o objetivo de exortá-los a buscar informações externas que venham a colaborar para a estratégia do negócio.

Os dados dos clientes são armazenados em fichas. Foi adquirido recentemente um computador com um sistema que controla as contas a receber, emite cupons fiscais e armazena o cadastro de clientes, pois a legislação pede a emissão do cupom fiscal, porém o sistema ainda não estava sendo utilizado. Sugeriu-se então a implantação dos clientes no banco de dados. A digitação dos dados começou a ser realizada, contudo, somente os clientes que compram a prazo são registrados. Os clientes que compram a vista e com cheque pré-datado não têm nenhum registro, porque a empresa não deseja cadastrá-los no sistema. Logo, sugeriu-se a confecção de uma ficha com o nome do cliente, telefone, endereço, local de trabalho, valor comprado, data da compra, condições de pagamento e informações adicionais como estilo de roupa ou cor preferida, conforme Anexo 9. A implantação dos clientes no banco de dados e a adoção da ficha foram escolhidos pois não representam custos altos e serem de simples utilização.

Para fins de ações futuras de fidelização, seria mais conveniente registrar o produto adquirido, no entanto, a gerente da loja analisou juntamente com as funcionárias a possibilidade, que foi descartada pela falta de pessoal e tempo nos dias de movimentação intensa. Conseguiu-se que todas as compras do mês fossem registradas; o que já permite a realização de ações de fidelização, por exemplo, assim que um histórico se formar.

Outra necessidade de informação levantada pela equipe foi obter informações quanto a moda, cores, tendências, etiqueta, formas de combinar peças, dicas para que as pessoas vistam-se corretamente. Sugeriu-se a aquisição da revista *Manequim*, da Editora Abril, que contempla várias destas questões, idéia que foi aceita. A intenção é circular a revista pelas vendedoras para que todas adquiram os conhecimentos necessários para prestar consultoria aos clientes interessados. Entende-se por consultoria sugerir combinações, cores e tendências adequadas ao estilo do cliente.

Conseguiu-se iniciar o processo de armazenamento de informações, contudo é preciso aguardar até que a base de dados tome forma para então realizarem-se ações de relacionamento com os clientes. Neste aspecto, sentiu-se uma certa resistência à mudança de hábitos e pouca disposição em investir em mais um funcionário, para obter, registrar e recuperar informações. Sentiu-se que, primeiramente, é necessário mostrar-lhes os benefícios destas novas práticas.

Para orientar as estratégias, foi realizada uma pesquisa com clientes da loja. Além de orientar, o objetivo da pesquisa foi também de oferecer parâmetros para o controle da satisfação dos clientes. Foram pesquisadas 91 pessoas, quantidade esta encontrada através do cálculo do tamanho da amostra, para o qual foi considerado 10% de erro e 95% de grau de

confiança. O planejamento da pesquisa encontra-se no Anexo 10, o instrumento utilizado no Anexo 11 e os resultados obtidos no anexo 12. Apresenta-se a seguir na figura 5.1 o método da “janela do consumidor”, construído com os dados da pesquisa.

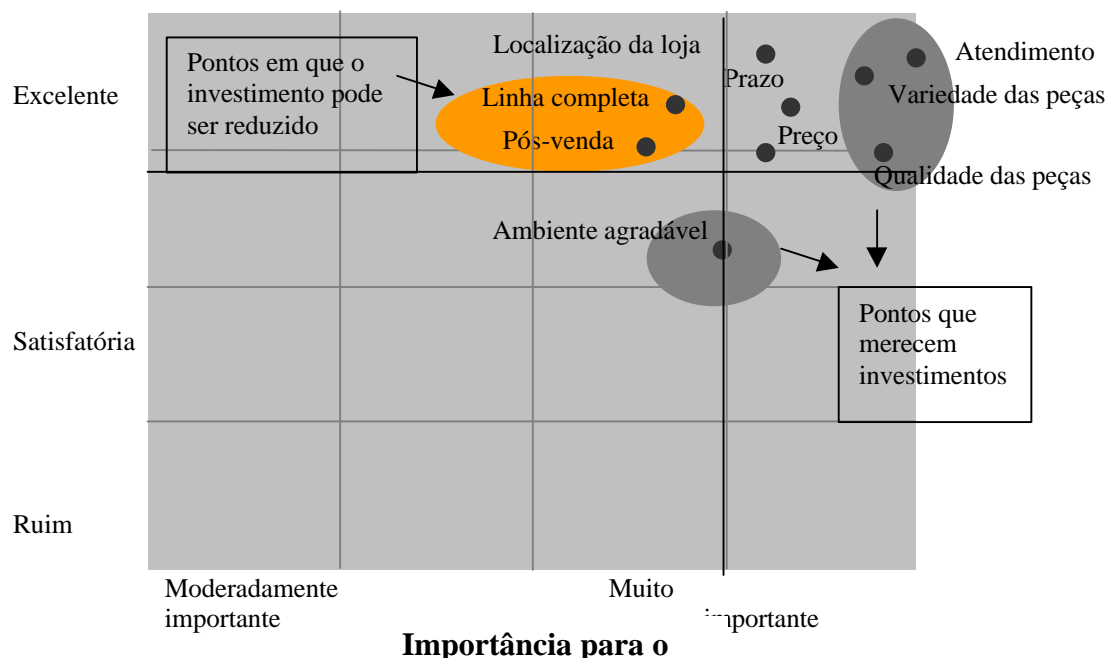


Figura 5.1: Método da “janela do consumidor” da empresa XYZ.

Esta figura demonstra que a empresa deve continuar investindo em atendimento, variedade e qualidade das peças e ainda no ambiente agradável, este último por não ter sido bem avaliado e ser considerado importante para a qualidade do atendimento. Percebe-se pela observação da figura que estes são itens muito importantes na visão dos consumidores e ainda podem ser melhorados. A empresa pode também reduzir seus investimentos no aumento da linha e no pós-venda pois os consumidores não os valorizam de forma tão intensa mas avaliam a empresa muito bem nestes quesitos. Estas informações são importantes para se determinar estratégias corretas e condizentes com o esperado pelos consumidores.

5.3 – Etapa 3 – Segmentação de Mercado

A segmentação do mercado foi realizada pela equipe de implantação, que destacou os seguintes segmentos:

- segmentação geográfica: consumidores dos bairros próximos, das cidades vizinhas, consumidores do centro da cidade e dos bairros mais distantes;
- segmentação demográfica:

- consumidores do sexo feminino e masculino;
- consumidores de 0 a 3 anos , de 04 a 09 anos, de 10 a 13 anos, de 14 a 24 anos e de 25 anos em diante;
- consumidores que percebem de 1 a 3 salários mínimos, de 4 a 10 salários mínimos, e acima de 10 salários mínimos;
- consumidores da classe A , B, C, D e E;
- consumidores assalariados, empresários, profissionais liberais;
- segmentação por pensamento e sentimentos do consumidor – consumidores que se preocupam com o preços e consumidores que se preocupam com a qualidade, consumidores que apreciam novidades e consumidores que apreciam o tradicional, consumidores que valorizam a beleza, consumidores que valorizam o conforto e consumidores que valorizam a praticidade;
- segmentação por comportamento de compra – consumidores freqüentes, moderados e esporádicos, consumidores fiéis e oportunistas, consumidores que compram para o dia-a-dia, para ocasiões especiais ou para presentear .

O mercado-alvo selecionado foi o seguinte:

- consumidores dos bairros Colonial, Oxford, Mato Preto, Cruzeiro e Vila Eichendorf pela sua proximidade da loja;
- a loja está voltada para o atendimento de famílias das classes B e C, que recebem, como assalariados, de 0 a 3 salários e de 4 a 10 salários mínimos e buscam roupas, calçados e acessórios para o dia-a-dia ;
- o estilo dos clientes é mais voltado à roupas, calçados e acessórios jovens, mas moldados pela cultura da cidade que não é extravagante, mas voltado para a sobriedade;
- quanto à segmentação psicográfica, têm-se poucas informações sobre os clientes;
- quanto ao pensamento e sentimentos do consumidor, as compras são efetuadas para a loja com base no melhor conjunto de atributos que são valorizados pelo cliente;
- a freqüência média de compras varia de uma vez a cada dois ou três meses pois o hábito dos clientes é realizar uma compra e parcelar e, quando do pagamento da última parcela, efetuar nova compra.

O posicionamento adotado foi o mesmo-por-menos ou o mais-pelo-mesmo, para atender as exigências do mercado-alvo escolhido que deseja roupas de qualidade, que estão de acordo com a moda, mas de preço acessível.

5. 4 – Etapa 4 e Etapa 5 – Planejamento e Capacitação

Como a empresa não possuía missão, definiu-se uma, a fim de orientar o plano:

Missão: Atender bem o cliente em primeiro lugar e oferecer produtos e preços compatíveis com as suas necessidades e desejos.

Primeiramente, foi efetuada uma análise do *mix* de marketing atual da empresa, como descrito na tabela 5.5.

Tabela 5.5: Análise inicial do *mix* de marketing da XYZ Modas Ltda.

Produtos	Blusa, calça, calçados, casacos, saias, ternos, acessórios, camisetas, vestidos, lingerie, cuecas, meias e roupas infantis, sendo os mais procurados blusa, calça e sapatos femininos	Grande variedade de produtos, é preciso maximizar a escolha de modelos mais atraentes para os consumidores. A linha precisa ser mais abrangente pelo fato ser uma loja de bairro onde as pessoas buscam encontrar tudo o que precisam.
Preços	Descontos: a vista 8% Pagamento pode ser efetuado em 30/60/90 dias Crediário ou cheque pré-datado	Descobrir o que os clientes pensam do preço e baseado nesta descoberta criar mais opções de pagamento com descontos diferenciados.
Serviços	Prova em casa, cobrança a domicílio, indicação de costureira	Mais serviços precisam ser agregados para obter-se uma diferenciação mais significativa e analisar o ciclo do atendimento para propor melhorias.
Distribuição	Realizada diretamente no estabelecimento e eventualmente entregas de mercadorias no local de trabalho dos clientes	A logística de entrega (distribuição) permanecerá do mesmo modo, devido a Internet ainda não fazer parte do cotidiano da maior parte dos clientes. No entanto, futuramente, pode e deve ser explorada conjuntamente com o método atual de venda. Poderia se perguntar sobre localização e conforto.
Promoção	Praticamente nenhuma	Grandes esforços podem ser feitos nesta área pois está praticamente esquecida.

Com a equipe de implantação discutiu-se o que poderia ser simplificado nos atuais procedimentos a fim de aumentar valor para os clientes. Uma leitora de código de barras agilizaria a emissão de cupom fiscal, a exposição de produtos poderia ser melhorada, a informatização das duplicatas também agilizaria o processo de cobrança. A leitora de código de barras ficou para o orçamento de 2002, a exposição já foi melhorada com o término da reforma da loja e compra de novos expositores. A informatização das duplicatas poderá ser efetivada assim que o cadastro estiver implantado.

A promoção poderia ser realizada através de anúncios em rádio, contatos via telefone, carta, e-mail e diretamente, pois a propaganda televisiva é de um custo muito elevado para o estabelecimento e o jornal não atinge a maioria da população que compra na loja, conforme já comprovado em situações anteriores.

A fim de não criar dois planos, um de marketing e um de capacitação, a análise da capacitação foi realizada juntamente com as estratégias de marketing e incluída na mesma proposta.

Apresentou-se uma sugestão de estratégias e táticas para a empresa, conforme tabela 5.6, a qual foi avaliada pela equipe de implantação. Para os itens não pertinentes, justificar-se-á a seguir o porquê da não implantação de cada um deles, e para os pertinentes, serão estabelecidos os prazos e os responsáveis. Mas primeiramente é necessário decidir quais as oportunidades pertinentes à empresa e, para isso, foram utilizados os critérios do modelo de avaliação proposto por KOTLER e ARMSTRONG (1993), conforme Anexo 6. O planejamento das estratégias e táticas estará contemplado no plano de marketing da empresa, que pode ser encontrado no Anexo 7.

Tabela 5.6 – Estratégias e Táticas Propostas.

A-Ameaças, O-oportunidades, PO-pontos fortes e PA-pontos fracos		ESTRATÉGIAS/TÁTICAS	
ameaça de novos concorrentes	A	produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> - conhecer melhor os clientes através de pesquisas de satisfação; - criar uma caixa de sugestões; - criar a ficha de clientes para registro dos clientes que comprem a vista; - registrar no software observações sobre os clientes que comprem a prazo; - tratar os clientes individualmente; - organizar e melhorar as provas em casa; - organizar e melhorar as entregas especiais; - oferecer consultoria aos clientes; - agradecer a compra; - buscar o <i>feedback</i> do cliente através do pós-venda; - analisar as compras dos clientes; - perguntar aos clientes o que eles gostariam de encontrar neste estabelecimento; - fornecer informações adicionais; - oferecer serviços adicionais como barra e ajustes; - no caso de insatisfações se desculpar e resolver o problema; - utilizar de empatia; - analisar as inovações e ver se elas proporcionarão valor para os clientes; - avisar os inovadores quando chegam novidades; - efetuar pedidos especiais; - identificar os clientes com estilos de vida diferentes e
e pouca personalização de produtos e serviços	PA		

			adquirir roupas adequadas (evangélico por exemplo); - cobrança na casa do cliente;
		fidelização	- iniciar ação para recuperar os clientes inativos; - monitorar o índice de manutenção de clientes; - identificar os clientes e diferenciá-los; - focalizar esforços nos clientes mais valiosos; - iniciar ações que aumentem o relacionamento com os clientes com cartas, telefonemas, e-mail's ou outros; - iniciar um programa de milhagem, mostrando os benefícios futuros para o cliente; - iniciar promoção – apresente mais um cliente; - estar disposto a atender exclusivamente; - descobrir por que são os clientes são fiéis;
poder de barganha dos fornecedores e dos clientes	A	produtos	- desenvolver outros fornecedores; - procurar mostrar os outros benefícios, além do preço ao cliente;
recessão	A	preços	- procurar itens com custos menores; - aumentar o prazo;
pessoas que não se importam em vestir-se bem e acompanhar a moda	A	produtos	- pesquisar o que o cliente deseja - enfatizar outros benefícios como praticidade, conforto;
queda no nível de renda	A	preços	- acompanhar de perto essa variável e procurar adequar-se na medida do possível;
horário de funcionamento	A	serviços	- aproveitar um tempo maior para aumentar a venda para o cliente, oferecendo produtos adicionais – venda casada;
leis que protegem os inadimplentes	A	capacitação	- procurar outros meios de aumentar a garantia de recebimento;
precificação partindo do preço a vista	A	preço	- oferecer várias opções para que o cliente escolha a mais atraente para si;
indefinição do clima	A	serviços	- manter o clima interno da loja em temperatura acolhedora e agradável ao cliente;
exigência do Inmetro - CGC e composição do tecido	A	preço	- ter atenção redobrada na hora da compra e exigir que a lei seja cumprida pelo fornecedor;
mulheres que trabalham fora	O	serviços	- levar as roupas até o local de trabalho; - promover um chá ou café no sábado a tarde em horário especial para que essas pessoas possam escolher com calma suas roupas; - adequar o horário ao horário das clientes, fazendo atendimentos especiais;
sazonalidade	O	promoção	- brindes para as datas comemorativas, promoções, sorteios; - fora da sazonalidade oferecer café com biscoitos e outros tipos de vantagens; - produzir vitrines que despertem a atenção dos transeuntes; - criar momentos de entretenimento para as crianças – palhaço;
novos tecidos	O	promoção	- incentivar e contatar os inovadores e adotantes iniciais;
qualidade no atendimento	PO	serviços	- adquirir revistas e treinar vendedoras para prestar consultoria para que os clientes possam vestir-se bem gastando menos;
variedade dos produtos	PO	produtos	- buscar sempre conhecer os desejos e necessidades dos consumidores para adequar as ofertas; - criar plano de retirada de produtos que não apresentarem um desempenho satisfatório;
linha completa	PO	produtos	- na hora da venda oferecer sempre um produto complementar – venda casada;
comunicação, abertura gerando comprometimento	PO	capacitação	- utilizar esse clima favorável para promover mudanças; - remuneração por desempenho;

dos funcionários			- programa de incentivos;
agilidade burocrática	PO	promoção	- comunicar essa diferenciação aos clientes;
não utilização de serviços de marketing	PA	promoção	- fazer propaganda e publicidade para comunicar os benefícios e reforçar o valor da loja;
pouco conhecimento da concorrência	PA	capacitação	- fazer pesquisas;
pouco relacionamento com a imprensa	PA	promoção	- contratar um relações públicas;
questões sociais e ambientais não consideradas	PA	promoção	- participar de Cafés beneficentes; - doar um percentual para uma instituição de caridade;
falta de pessoal	PA	capacitação	- analisar se é necessário a contratação de mais um temporário; - otimizar o rodízio;
pouco relacionamento com a comunidade	PA	promoção	- patrocínios de eventos; - criar eventos;
não aceitação do cartão de crédito	PA	preço	- conhecer a importância através de pesquisa com os clientes; - oferecer outras alternativas de pagamento;
prazo de pagamento menor que de alguns concorrentes	PA	preço	- fazer pesquisa de preços e prazos; - estudar a viabilidade de adequar-se;
loja com pouco espaço físico para expor as mercadorias	PA	capacitação	- reformar a loja melhorando o <i>lay-out</i> , oferecendo mais conforto aos clientes e possibilitando uma melhor exposição dos produtos;
pouco conhecimento técnico de moda, tendências e cores	PA	capacitação	- treinar vendedoras; - adquirir revista especializada;
pouca divulgação	PA	promoção	- café com consumidoras; - utilizar artistas para vender; - compra por impulso – vitrine bem produzida; - sacolas – melhorar o <i>lay-out</i> ; - fortalecer a marca através de propaganda em danceterias e outdoors; - iniciar ações de marketing direto;
pouco conhecimento do mercado	PA	capacitação	- fazer pesquisas de mercado; - caixa de sugestões;
novas tecnologias	O	produtos e promoção	- adquirir e comunicar aos clientes quais os novos produtos e sua utilização.

Salienta-se que alguns itens da tabela 5.6 foram rejeitados pela empresa. A seguir, apresentam-se as justificativas da empresa para a não utilização das táticas:

- perguntar aos clientes o que eles gostariam de encontrar no estabelecimento – poderia aumentar o *mix* de produtos e fazer com que a empresa não se desvie do objetivo escolhido;
- promover um chá ou café aos sábados, a tarde, em horário especial, para que as pessoas possam escolher com calma suas roupas – já existe um sábado por mês com horário estendido para que as pessoas que não dispõe de tempo para realizar suas compras possam fazê-las; além disso, entrega-se as roupas no local de trabalho quando solicitado. Outra questão a se considerar é o tempo de descanso dos funcionários;
- fora da sazonalidade, oferecer café com biscoitos ou outro tipo de vantagem – já foram oferecidos em outras ocasiões e geraram sujeira na loja, inclusive danificando alguns

produtos;

- participar de cafés beneficentes – a empresa precisa ponderar melhor esta questão;
- contratar um relações-públicas – sugestão rejeitada devido ao custo elevado – R\$ 350,00 mensais;
- doar um percentual das vendas para caridade – o estabelecimento prefere fazer outros tipos de doações;
- café com consumidoras – a empresa posicionou-se favoravelmente, mas pensa que precisa ser muito bem elaborado e permitir sua continuidade por um prazo mais longo;
- sacolas – melhorar o lay-out – a empresa está esperando terminar o estoque das atuais para proceder alterações.

Mais alguns esclarecimentos se fazem necessários:

- o “marketing um-a-um” ainda não tem condições de ser implantado pois a empresa dispõe de poucas informações e poucas condições de controlá-las, além de apresentar vendas muito pulverizadas. A cultura da informação ainda precisa ser amadurecida para proporcionar um conhecimento maior sobre os clientes;
- a análise do ciclo de vida é difícil de ser realizada pois os produtos são vendidos por coleção (inverno, verão, outono e primavera), portanto ele é muito curto. Os produtos também devem obedecer os lançamentos da moda vigente;
- a análise de valor também não foi proposta por ser um estabelecimento essencialmente comercial, sem produção de itens, somente venda. Os serviços poderiam ser analisados, mas isso depende da obtenção de capacitação do pessoal para realizar e incorporar a análise do valor;
- outras ferramentas também não foram utilizadas, mas foram mantidas no ferramental porque podem ser utilizadas em outros tipos de empresas.

O plano de marketing foi elaborado pela equipe de implantação com base nas ameaças e oportunidades e pontos fortes e fracos identificados na fase da análise ambiental. Para cada um deles foram definidas táticas a fim de potencializar os pontos positivos e minimizar os pontos negativos. O plano de marketing completo encontra-se no Anexo 7.

5.5 - Etapa 6 – Implantação e controle

Após estruturado o plano de marketing no qual foi incluído o plano de capacitação, a gerente da loja ficou responsável pela distribuição e realização das tarefas. Para

cada tática, a gerente da loja é quem determinará como ela será levada a efeito, quem vai fazer, onde e quando. Essa medida foi adotada porque a administração é participativa e prefere-se discutir com os funcionários essas questões, levando em conta a disponibilidade, motivação e habilidade de cada um para realização das tarefas.

Até o final do mês de setembro, várias tarefas já haviam sido realizadas, das quais destacam-se aqui:

- a contratação de mais um funcionário, em caráter temporário, a fim de melhorar o atendimento nos dias de movimentação intensa;
- a reforma da loja que ficou pronta em 2 meses e possibilitou mais conforto aos clientes, através do ar condicionado nos provadores, mais espaço para circulação, melhor exposição dos produtos, vitrines maiores e mais atraentes proporcionando um ambiente mais agradável;
- a aquisição da revista sugerida, que abriu a possibilidade de um diferencial a mais no atendimento;
- o cadastro dos clientes no software e o preenchimento da ficha de clientes, procedimentos possibilitam um conhecimento maior e mais completo dos clientes e das compras;
- a criação do plano de retirada dos produtos com giro muito baixo, o que otimiza o uso do espaço com produtos que o cliente realmente deseja e procura. Com esse plano, artigos de enxoval foram retirados da loja já que os concorrentes eram mais eficientes na sua venda, ocupavam muito espaço nas prateleiras e apresentavam um giro muito baixo.

O que se pode observar é que as ações que foram executadas e as que ainda serão realizadas não trazem resultados imediatos em vendas. Os resultados se concretizam lentamente, ainda não sendo perceptíveis pela empresa, pelo contrário vêm se percebendo uma queda nas vendas. Várias questões estão influenciando nessa queda:

- como já foi mencionado, a indefinição do clima prejudica as vendas – o inverno não foi definido, nem rigoroso, o que prejudicou as vendas da coleção de inverno e gerou estoques;
- indícios recessivos já apresentam-se desde o mês de maio, o que motivou várias indústrias a dar férias coletivas para seus funcionários, ocasionando uma retração nas vendas do comércio;
- o atentado terrorista contra os Estados Unidos, ocorrido em 11 de setembro, prejudicou ainda mais a economia da cidade, que é fundamentada em exportações. A grande maioria das empresas, grandes e pequenas, tem considerável parte de sua renda dependente de exportações. O medo da crise gerou uma paralisação dos negócios e cancelamento de pedidos, isto é, o clima de recessão diminuiu ainda mais os negócios, envolvendo até pessoas físicas;

- a sazonalidade dos anos anteriores mostra que as vendas só vem a crescer no mês de novembro e dezembro, por causa do Natal.

Para monitorar os resultados, está prevista uma nova pesquisa com os clientes para o mês de outubro, na qual se deseja descobrir se as mudanças realizadas estão melhorando o nível de satisfação dos clientes. Os comentários feitos pelos clientes já demonstram grande satisfação com a mudança no ambiente e pela contratação de mais um funcionário para os dias de movimento intenso. As demais ações necessitam de um tempo maior para mostrar seus efeitos.

O faturamento vem sendo acompanhado mês a mês, conforme dados constantes no plano de marketing, bem como a lucratividade. O cronograma de implantação também vem sendo acompanhado e atualizado mês a mês, e a satisfação dos clientes será acompanhada por pesquisas de mercado realizadas trimestralmente.

5.6 – Análise dos resultados obtidos

A seguir apresenta-se a análise dos resultados de cada etapa da implantação do modelo:

- etapa 1 – Análise do ambiente interno e externo. Analisar os tópicos relacionados ao ambiente interno e externo auxiliaram na obtenção de novas idéias, no entanto, é importante buscar informações que venham a corroborar ou derrubar as hipóteses levantadas na análise. Esta etapa necessita ser complementada com estratégias de pesquisa em Internet, revistas, jornais, associações de classe ou até pesquisas de mercado que auxiliam a melhorar o nível de credibilidade dos resultados. Portanto, ao reiniciar o ciclo do modelo, esse objetivo deve ser perseguido;
- etapa 2 – criação do SIM – os resultados dessa etapa são difíceis de visualizar pelo proprietário-dirigente, por isso também é difícil convencê-lo da sua utilidade. É preciso encontrar formas de mostrar a sua eficácia mais claramente a fim de conseguir com que essa etapa seja realmente a “alma do modelo”;
- etapa 3 – segmentação de mercado – esta etapa pode trazer benefícios ainda mais relevantes se houver uma melhoria na qualidade dos dados e uma clareza maior do proprietário-dirigente quanto as vantagens de concentrar-se num foco específico, a fim de não cair na tentação de atender “todo mundo”. Isso implica numa atitude de primar pela fidelização dos clientes do segmento ao invés de concentrar-se especificamente em vendas

isoladas;

- etapa 4 – planejamento – o planejamento não é uma atividade comum nas pequenas empresas e, assim, com a busca de informações, o planejamento precisa ser compreendido e aceito como fundamental para o sucesso da implantação do modelo. O planejamento ajudou a clarear idéias confusas e desencontradas e mostrou a realidade dos objetivos que a pequena empresa deseja alcançar e do seu próprio potencial financeiro, mostrando então a viabilidade ou não de determinadas ações. Planejar, ajuda portanto, a manter a saúde financeira da empresa, fundamental para sua continuidade;
- etapa 5 – capacitação – para as abordagens iniciais realizadas a capacitação da empresa se mostrou relativamente boa. Percebeu-se também uma disposição para aprender e repassar informações. Contudo, daqui para frente para que haja evolução, investimentos mais significativos precisam ser realizados;
- etapa 6 – implantação e controle – a implantação ocorreu de forma tranqüila por causa da capacidade de realização já presente na empresa. Os funcionários acataram com boa vontade as novas atividades. Com relação ao controle, a empresa não tem o hábito de monitorar suas atividades, o que dificulta a percepção da sua importância. É preciso ainda desenvolver mais a cultura do monitoramento, análise e melhoramento contínuo. No entanto, percebeu-se que o controle possibilita a mensuração dos resultados sendo imprescindível para a correção dos rumos quando estes não estiverem de acordo com o esperado. Exige acompanhamento constante, o que, às vezes, implica na contratação de mais um funcionário, despesa considerada inviável. Mas, pode-se ainda recorrer a outros métodos que agilizam as tarefas cotidianas e possibilitem tempo para a realização do controle.

O desconhecimento das práticas de marketing é realmente um grande entrave para a implantação de estratégias eficazes. Sem o acompanhamento de uma pessoa com conhecimentos na área é muito difícil implantar estratégias e táticas de marketing com sucesso, pois pelo menos no início, as pessoas necessitam de um profissional com conhecimento e experiência.

Embora muitos empresários realizem ações de marketing intuitivamente, o grande problema encontrado foi a falta de *feedback* do cliente. As ações são realizadas “às escuras” porque existe um “medo” de abordar o cliente e perguntar-lhe sobre as ofertas da empresa.

Já quanto às ofertas dos concorrentes, é difícil descobrir alguma informação sem melindrar alguém, o que dificulta a investigação, pelo fato de a cidade ser pequena e as pessoas se conhecerem.

Existe uma tendência muito forte de “achar que se sabe o que o cliente quer”, o

que é difícil de ser mudado e precisa ser trabalhado aos poucos, mostrando-se as desvantagens e as vantagens de saber “realmente” o que o cliente deseja, baseando-se no que o próprio cliente percebe.

A dificuldade maior não está na realização das estratégias, e sim na escolha das estratégias certas, aquelas que realmente ofereçam valor aos clientes. Como vários caminhos podem ser utilizados, é preciso possuir clareza quanto aos objetivos a serem alcançados, o que requer conhecimentos que necessitam ser desenvolvidos.

Percebeu-se também uma relutância em dispendir capital para propaganda, relações públicas e pesquisa. Sente-se que o empresário tem dificuldade em materializar os benefícios destas ações. Isso não ocorre com ações como a reforma da loja, pois parece que o resultado materializa-se com mais facilidade na mente do proprietário-dirigente.

As ferramentas a serem utilizadas para implantação de estratégias de marketing precisam ser muito flexíveis, pois a sua utilização depende do grau de maturidade da empresa, de seu tamanho, de sua própria flexibilidade e conhecimentos.

Por mais simples que sejam as ferramentas, em empresas específicas, como é o caso nesta pesquisa; estas podem configurar-se complexas demais. Isso ocorre por causa do grau de instrução das pessoas (funcionários e proprietários) destas empresas. Neste caso, a gerente da loja tinha nível superior incompleto, mas os proprietários e demais funcionários nunca freqüentaram uma universidade, o que, às vezes, dificulta o entendimento e execução de algumas práticas. Por isso, ferramentas mais simples precisam ser pesquisadas e incluídas no modelo a fim de flexibilizar ainda mais a sua utilização.

Os resultados não são ainda visíveis, pois demandam mais tempo para gerarem seus efeitos. Ações de marketing, de um modo geral, não produzem efeitos imediatos, a não ser as promoções, mas a idéia é proporcionar resultados duradouros, por isso uma avaliação mais profunda dos resultados da aplicação do modelo só poderá ser obtida durante o próximo exercício fiscal. O que se pode dizer da aplicação até o momento é que:

- várias idéias surgiram das reuniões e algumas já foram alavancadas, então conclui-se que o modelo fornece subsídios para melhoria;
- percebeu-se real interesse com relação ao armazenamento de informações e a sua importância, mas um trabalho mais duradouro é necessário para efetivamente se obter um histórico considerável;
- a empresa obteve uma idéia mais ampla sobre planejamento e objetivos e sobre o que precisa ser feito para que eles sejam realizados, mas planejamento é uma questão de atitude;
- internalizou-se a necessidade de buscar o *feedback* do cliente e a sua importância para

cada ação que envolva a geração de valor para ele;

- a idéia de continuidade e reformulação constante foi também aprendida pela empresa.

Os resultados conseguidos representam uma mudança cultural que se processa lentamente, porém, que precisa ser alimentada continuamente para surtir resultados positivos.

A aplicação do modelo é perfeitamente viável, no entanto seus resultados serão melhorados através do investimento em educação, conhecimento e cultura da informação, formadores de uma base científica que sustente as estratégias de marketing a serem realizadas. Além disso, é importante acreditar na eficácia das estratégias e oportunizar condições para o seu desenvolvimento, pois percebeu-se que um dos maiores empecilhos dentro das empresas é a sua relutância em investir em estratégias perceptíveis só a longo prazo.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

6.1 – Conclusões

Estratégias de marketing são perfeitamente aplicáveis à pequenas empresas, desde que exista, por parte da direção, uma decisão consciente sobre a sua necessidade e sobre os benefícios por elas proporcionados. A necessidade advém de vários fatores, mas ressalta-se aqui a evolução constante a que são submetidas as empresas no que se refere à negociações com clientes. O ritmo acelerado das mudanças e a presença de novas tecnologias que aproximam as pessoas e criam relacionamentos, como a Internet, tendem a revolucionar os modelos de negócios no futuro.

As pequenas empresas necessitam reagir e iniciar um processo de flexibilização a fim de acompanhar essas mudanças, caso contrário, não se manterão ou evoluirão num mercado globalizado.

A Internet mudou o conceito de valor do serviço e tornou as informações parte do conteúdo da maioria dos mais corriqueiros produtos. A informação, tão presente hoje na vida dos consumidores, exige da empresa um tratamento individualizado no que tange ao seus clientes. As empresas precisam planejar meios de comunicação com o cliente que integrem o marketing aos sistemas de informação. Porém, esta inter-relação ainda está muito distante de grande parte das pequenas empresas brasileiras, que não possuem conhecimento de marketing e nem tampouco de sistemas de informação.

Julga-se importante pesquisar e criar soluções novas para as pequenas empresas, possibilitando o seu ingresso na nova economia. Por isso, o presente trabalho objetivou tornar-se um elemento preenchedor de várias lacunas referentes ao desenvolvimento dessas empresas, entre elas a falta de pesquisas referenciais.

Tendo em vista o objetivo geral do trabalho, que era propor um modelo para a utilização do marketing por pequenas empresas propiciando maior valor agregado para as mesmas e para os seus clientes, pode-se dizer que tal objetivo foi atingido. Ressalta-se, no entanto, que a criação de valor será consequência do modo de aplicação do modelo, da fidelidade aos preceitos propostos e, principalmente, da atitude do proprietário-dirigente com relação ao plano.

No que se refere aos objetivos específicos, tomando como base o primeiro objetivo que era avaliar as condições para o uso do marketing em pequenas empresas e

identificar estratégias compatíveis e mudanças necessárias à sua prática, foram estabelecidas várias condições para o uso do marketing no segmento escolhido, constatando-se uma boa quantidade delas, o que viabiliza a criação de um modelo, assim como foram identificadas as estratégias compatíveis. O maior problema encontrado foi conseguir realizar as mudanças necessárias para a execução das estratégias porque elas requerem tempo e disposição para serem executadas.

Com relação ao segundo objetivo, que era identificar parâmetros internos às pequenas empresas para viabilizar o uso e implantação do marketing, descobriram-se também várias situações favoráveis, inclusive bastante peculiares às pequenas empresas. Contudo, é necessário reforçar a necessidade de capacitação, que irá variar de empresa para empresa, mas as principais características necessárias à pequena empresa são: conhecimentos de marketing e do mercado de atuação, mudança de atitude contemplando crença nos resultados e uma visão voltada para o cliente, além de funcionários dispostos a colaborar. Os parâmetros foram definidos de uma maneira geral, mas a grande diversidade existente nas pequenas empresas exige adaptações bem particulares. O que se sobressai é a necessidade de simplicidade e investimento reduzido.

Finalizando com o terceiro objetivo, estabelecer correlações entre exigências do marketing e condicionantes das pequenas empresas, foram correlacionadas as estratégias de marketing propostas com as especificidades das pequenas empresas, englobando pontos fortes e fracos. Concluiu-se que, das correlações criadas, as estratégias de marketing contribuem de forma relevante para diminuir os problemas das pequenas empresas. O modelo apresentado pode gerar melhorias no que se refere a grande maioria dos problemas das pequenas empresas, em alguns de forma mais abrangente e em outros de forma mais modesta. No entanto, um resultado positivo só virá se as ações foram tomadas coordenadamente, com um propósito único, e se as condições para o uso do marketing existirem ou, primeiramente, forem desenvolvidas.

Durante a aplicação do modelo, várias dificuldades foram identificadas por parte do caso estudado, dentre as quais:

- desconhecimento das práticas de marketing;
- falta de *feedback* do cliente;
- tendência muito forte de achar que se sabe o que o cliente quer;
- dificuldade em conhecer as estratégias dos concorrentes;
- dificuldade em escolher as estratégias adequadas;
- relutância em despendar capital para propaganda, relações públicas e pesquisa;

- necessidade de ferramentas muito flexíveis e simples;
- relutância em investir em estratégias com resultados somente perceptíveis a longo prazo;
- incompreensão de que as mudanças culturais se processam lentamente e precisam ser constantemente alimentadas.

A aplicação do modelo trouxe vários resultados práticos, que analisados trazem algumas contribuições:

- surgiram várias idéias a fim de incrementar o negócio, mas é preciso conseguir que a pequena empresa se empenhe em investigação minuciosa antes de aplicá-las;
- existe dificuldade para convencer os proprietários-dirigentes da utilidade do sistema de informações de marketing, porque há dificuldade em demonstrar os benefícios que ele traz. Aliás, existe uma dificuldade geral em visualizar os benefícios das estratégias que produzem resultados a longo prazo, como é o caso da segmentação e da escolha do alvo. Quando os resultados são imediatos e concretos são mais fáceis de serem aceitos;
- o planejamento, fator fundamental para manter a saúde financeira do negócio, não recebe a devida atenção, apesar de ter mostrado a real situação financeira da empresa quando se aplicou o modelo;
- neste caso, a capacitação se mostrou suficiente para essa aplicação inicial, no entanto, se o desejo é evoluir, é necessário que seja continuamente melhorada;
- principalmente o controle exige muito trabalho e dedicação e, ainda, implica em custos e tempo disponível para sua realização. A pequena empresa precisa estar disposta a realizá-lo e investir nele;
- os resultados da aplicação do modelo podem ser melhorados através de investimento em educação, conhecimento e cultura da informação, itens formadores da base científica que sustenta as estratégias de marketing;
- realizar a aplicação do modelo a vários tipos de pequenas empresas, com nível de conhecimento diferente, cultura da informação diferenciada, carga cultural, complexidade da tarefa e mercados distintos pode trazer subsídios para um aperfeiçoamento considerável do próprio modelo.

O modelo é completamente voltado para as necessidades dos clientes, porém não deixando de contemplar os funcionários que são essenciais para a transmissão de valor. Aliás, o valor é também enfatizado em muitas outras atividades sugeridas pelo modelo, tanto as que se referem aos clientes, como as que se referem à própria empresa que necessita gerar lucro para sobreviver.

O modelo procura sugerir etapas simples com ferramentas igualmente simples

para viabilizar a sua aplicação em pequenas empresas. Um custo reduzido também foi preocupação constante durante a elaboração das etapas e escolha das ferramentas, por isso, o modelo pretende ser flexível, simples e econômico, possibilitando sua utilização em todos os tipos de pequenas empresas. Em alguns casos, como já mencionado, o mesmo ainda pode apresentar-se complexo demais quando os proprietários-dirigentes não têm informações básicas sobre compras, vendas, custos e clientes que enfim são a base para o conhecimento do seu desempenho. Situações como essa exigem um esforço maior no que diz respeito à capacitação para aumentar a eficiência do modelo.

É de suma importância que a empresa esteja preparada para implantar estratégias de marketing e, se a mesma não possuir condições adequadas como descrito, deve primeiramente solucioná-las para prosseguir a aplicação do plano, sob pena de ver seus esforços, ativos e motivação serem desperdiçados por falta de preparo material e humano.

6.2 – Sugestões para trabalhos futuros

Após a conclusão deste estudo, percebeu-se que existem ainda muitas possibilidades a serem pesquisadas e desenvolvidas no que se refere às pequenas empresas. Sugerem-se então os seguintes trabalhos de pesquisa:

- estudar e criar modelos para a implantação da gestão do conhecimento nas pequenas empresas a fim de proporcionar condições de desenvolver as demais áreas;
- estudar e desenvolver procedimentos mais simplificados para controle e administração das áreas financeira e administrativa das empresas, incluindo um sistema de custos, buscando melhorar o sistema de gestão das pequenas empresas;
- pesquisar experiências como modelos aplicados em pequenas empresas de outros países e compará-los com os aplicados em empresas brasileiras. Entende-se que, respeitando as diferenças econômicas e culturais, modelos de outros países poderiam ser implantados com sucesso nas pequenas empresas brasileiras ou vice-versa.

É possível obter contribuições para a implantação de estratégias de marketing de todas as áreas das pequenas empresas. À medida que a pequena empresa fosse evoluindo em outras áreas, seria cada vez mais fácil implantar estratégias de marketing vencedoras. O contrário também é verdadeiro: uma evolução na área de marketing pode trazer facilidades para a implantação de estratégias relacionadas à outras áreas da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHTT, Karl. **Revolução nos Serviços – Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ARANHA, Francisco. Sistemas de Informação Geográfica: Uma arma estratégica para o database marketing. **RAE – Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.36, n.2, p-12-16, abr/mai/jun. 1996

BACON, Marck S. **Faça você mesmo marketing direto: segredos p/ pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERRY, Leonard. Em busca da boa reputação. **HSM Management**. São Paulo, n.20, p.28-32, mai/jun. 2000.

BERRY, Leonard. O modelo emergente. **HSM Manegement**. São Paulo, n.13, p.58-64, mar/abr. 1999.

BHOTE, Keki R. O consumidor por dentro. **HSM Manegement**. São Paulo, n.7, p-26-30, mar/abr. 1998.

BOUCKAERT, Koen, DENEFFE, Daniel e VANTRAPPEN, Herman. A nova arma das indústrias. **HSM Management**. São Paulo, n.14, p.50-56, mai/jun. 1999.

BROOKS, William. Os nichos como alvo. **HSM Manegement**. São. Paulo, n.10, p.78-81, set/out. 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing Interno**. Porto Alegre: LPM, 2000.

CAMARGO, Celso de B. – Técnicas de análise do comportamento do consumidor (Apostila do Curso de Pós-graduação em Engenharia da Produção). Florianópolis: UFSC, 1999.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde e ABREU, Aline França. **Aglomerados industriais de Pequenas e Médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional**. <http://read.adm.ufrgs.br/read18/artigo/artigo4.htm>. Retirado em 25/05/2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHRISTOPHER, Martin, PAYNE, Adrian e BALLANTYNE, David. *Relationship marketing-bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

CHURCHILL Jr, Gilbert A e PETER, J. Paul. **Marketing – Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Jane Iara Pereira da. **Atendimento como pressuposto do marketing de relacionamento**. Florianópolis, 2000. 222p. Tese(Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em engenharia de Produção, UFSC, 2000.

COSTA, Marília Damiani. **Inteligência Competitiva - Estratégias para pequenas empresas**. NIC – Núcleo de Inteligência competitiva – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

CSILLAG, João Mário. **Análise de valor**. São Paulo: Atlas, 4ª edição, 1995

DAY, George s.. *The capabilities of market driven organizations*. **Journal of Marketing**, v 58, October 1994: 37-52.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. & WEBSTER, Frederick E. Jr. *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms; a quadrad analysis*. **Journal of Marketing**, v. 57, iss.1, january 1993, p. 23-37.

DUALIBI, Roberto e SIMONSEN Junior, Harry. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE -Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n. 4, p.6-20, out/dez 1999.

FORSYTH, John, et al.. A segmentação possível. **HSM Manegement**. São Paulo, n.20, p.96-102, mai/jun. 2000.

GERTZ, Dwight. Crescimento = foco nos clientes atuais. **HSM Manegement**. São Paulo, n.12, p.84-90, jan/fev. 1999.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo, Futura, 1998.

GUMMESSON, evert. *Total relationship marketing from the 4ps of traditional marketing management to the 30Rs of the new marketing paradigm*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

HAN, Jin. K., JIM, Namwoon e SRIVASTAVA, Rajendra K.. *Marketing orientation and organizational performance: is innovation a missing link?* **Journal of marketing**, v.3, p.30-45, october, 1998.

HAX, Arnold C. and MAJLUF, Nicolas s. *Strategic management: a integrative perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

HENSCHER, Ricardo. Adaptação de um programa de marketing para a pequena empresa: uma abordagem informal, **Revista de Negócios FURB**, v.3, nº 3:73-75, 1998

HOOLEY, Graham J. and SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HUGHES, Arthur M. **Database Marketing Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998.

IKEDA, Ana Akemi. **O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens**. Brasília, Ed Sebrae, 1993.

KAO, John. Criatividade: Arte e disciplina. **HSM Manegement**. São Paulo, n.6, p.76-82, jan/fev. 1998.

KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J.. *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications*. **Journal of marketing**, v 54, april 1990, p.1-18.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000b.

KRZYSTON, Michael. *A real marketing database, or dynamic customer management, is much different than the single mailing list approach followed by manu consumer good companies*. **Direct Marketing**, fev 1996.

LAS CASAS, Marketing, conceitos, Exercícios e Casos. São Paulo: Atlas, 1997

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **RAE - Revista da Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr/jun 1999.

LEVESQUE, Paul. **Planejar para o sucesso - 8 estratégias para mudar os rumos de sua empresa**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

LOCKE, Christopher. *Smart Customers, dumb Companies*. **Harvard Business Review**. P.187-191, Nov/dec 2000.

MAGALHÃES, Dulce. **Alternativas estratégicas para o varejo no Brasil**. Florianópolis: ed. do autor, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**: São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Najub e AUAD, Marcos. **Nicho de mercado – um conceito ainda indefinido** – [Http://www.fauze.com.br/artigo02.html](http://www.fauze.com.br/artigo02.html), 1997 .

MATTAR, Fauze Najub. **Uma contribuição ao estudo do processo de planejamento empresarial: Uma proposta de modelo para planejamento de Marketing** – [Http://www.fauze.com.br/artigo24.html](http://www.fauze.com.br/artigo24.html), 1998 .

MATTOS, Antônio Carlos. Empregos e empresas que mudarão com a Internet. **R A E – Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.39, n.3, p-73-108, jul/sewt. 1999.

MCKENNA, Regis. As cinco regras do novo marketing. **HSM Manegement**, São Paulo. n .22, p.14-20, set/out. 2000.

MCKENNA, Regis. **Real Time**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

MÉGIDO, José Luiz Tejon. **Pequenas empresas- grandes vendedores. Você é o vendedor número 1 da sua empresa.** Brasília, Sebrae 1995.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando Valor para o cliente a vez do Brasil.** São Paulo: Makron Books, 1993

MÖLLER, Claus. A qualidade através das pessoas. **HSM Manegement.** São Paulo, n.3, p.106-111, jul/ag. 1997.

MOREIRA, Júlio César Tavares et at. **Administração de Vendas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

NARVER, John C. & SLATER, Stanley f.. *The effect of a market orientation on business profitability.* **Journal of marketing**, v 54, october 1990, p.20-35.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. Relacionamento duradouro **HSM Manegement**, São Paulo, n.4, p.82-86, set/out. 1997.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha e DORF, Bob. *Is your company ready for one-to-one marketing?* **Harvard Business Review.** p.151-160, jan/fev 1999.

PEPPERS, Don. A empresa um-a-um. **HSM Manegement.** São Paulo, n.8, p-6-14, mai/jun. 1998.

PINE II, Joseph. A era da experiência. **HSM Manegement.** São Paulo, n.13, p.66-70, mar/abr. 1999.

POPCORN, Faith e MARIGOLD, Lys. **CLICK – 16 tendências que irão transformar sua vida, seu trabalho e seus negócios no futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, Venkatram. Como incorporar as competências do cliente. **HSM Manegement.** São Paulo, n.20, p.42-52, mai/jun. 2000.

PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, Venkatram. *Co-opting Customer Competence.* **Harvard Business Review.** p. 79-87, jan/feb, 2000a.

PUTSIS Jr, William. Promoções ampliam o mercado. **HSM Manegement.** São Paulo, n.16,

p-138-146, set/out. 1999.

RAPHEL, Murray. A escala da lealdade. **HSM Management**. São Paulo, n.13, p.72-76, mar/abr. 1999.

REICHHELD, Frederick. O valor da Fidelidade. **HSM Management**, São Paulo, n.21, p.6-10, jul/ago. 2000.

RIBEIRO, Júlio Cesar. **Marketing para micro e pequenas empresas – Guia básico de sobrevivência**. Porto Alegre: Editora Senac do Rio Grande do Sul. 1998.

ROE, C. Graeme. **Marketing para a pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Livraria Hachette do Brasil S. A. 1975

ROMANO, Catherine. Cliente feliz é cliente fiel? **HSM Management**. São Paulo, n.3, p-48-56, jul/ag. 1997.

ROMERO, Rubens Ramon. **Marketing para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Érica, 1998.

SARQUIS, Aléssio Bessa, MATTAR, Fauze Najib. A prática de Marketing em pequenas empresas: Um estudo nas indústrias de confecções de Joinville-SC, **Revista de Negócios FURB**, v.3, nº 3:57-71, 1998.

SEBRAE, Nacional. www.sebrae.com.br.

SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing – Uma perspectiva Global**. São Paulo: Makron Books, 1996.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 7ª edição, 2000.

SOUZA, Francisco Alberto Madia de. **Marketing Pleno**. São Paulo: Makron Books, 1999.

STONE, Merlin e WOODCOCK, Neil. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TERPSTRA, Vern and SARATHY, Ravi. *International Marketing*. Orlando: Dryden, 2000.

TUCKER, Robert B. **Agregando Valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999

VAVRA, Terry g. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

WHITELEY, Richard. Entusiasmo garantido ou... **HSM Manegement**. São Paulo, n.10, p.116-122, set/oub. 1998.

WIERSEMA, Fred. Em busca da intimidade perdida. **HSM Manegement**. São Paulo. n.11, p.12-16, nov/dez. 1998.

WORKMAN Jr., John P., HOMBURG, Christian e GRUNER, Kjell. *Marketing organization: na integrative framework of dimensions and determinants*. **Journal of marketing**. V. 62 p.21-41, july 1998.

ZACHARIAS, Kruger Darwich. **Noções de marketing para a pequena empresa**. Yahoo – Rondonia.com. artigos

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing de Relacionamento como perspectiva**. <http://www.empresario.com.br/artigos/index.html>, 1999.

BIBLIOGRAFIA

BARABBA, Vicent P. e ZALTMAN, Gerald. **A Voz do Mercado: a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992

BEBER, Sedinei José Nardelli. O papel da comunicação nas diversas fases do processo de decisão de compra. **Revista de negócios FURB**, v.3, n.4, p.35-47, 1998.

BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN. A . **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade.** Trad. Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992. Cap1 a 4.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing – Educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

COOKE, Simon. *Database marketing: strategy or tactical tool?* **Marketing Intelligence & Planning**, vol 12, nº 6, 1994.

HAYES, Bob. E. **Medindo a satisfação do cliente – desenvolvimento e uso de questionários.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

JEFREY, Jaclyn R. Capacitar a linha de frente. **HSM Manegement**. São Paulo, n.4. p.70-76, set/out. 1997.

JUTKINS, Ray. **13 Platinum advantages direct response marketing offers the 21st century Marketer.** <http://www.directmailquotes.com/expertadvice/display.ctm?article=189>. 1999/2000.

LORGE, Sarah. Mais clientes: as novas lições. **HSM Manegement**. São Paulo, n. 20. P-38-42, set/out. 1999.

LOVELOCK, Christopher. **Product Plus – How Product + Service + competitive Advantage.** New York: Mcgraw-Hill, 1994.

MARCHETTI, Michele. Quando o telefone toca. *HSM Management*. São Paulo, n.15, p.20-24, jul/ago. 1999.

MATOS, Celso Augusto e VEIGA, Ricardo Teixeira. Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo em uma organização não governamental. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.07, n.3, p.27-42, jul/set. 2000.

POSSAMAI, OSMAR. **Análise do Valor e Processos**. Apostila do Grupo de Engenharia e Análise do Valor da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999-2000.

ROSENSPAN, Alan. A mala direta e os 3 porquinhos. *HSM Management*. São Paulo, n.12, p.44-48, jan/fev. 1999.

TROUT, Jack. Diferenciar ou morrer. *HSM Management*. São Paulo, n.22, p.100-103, set/out. 2000.

WHITELEY, Richard. Foco no cliente. *HSM Management*. São Paulo, n.4, p.62-68, set/out. 1997.

ZEITHAML, Valarie. A, PARASURAMAN, A e Berry, Leonard L. *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990.

ANEXO 1

Distribuição do pessoal ocupado, segundo o porte da empresa por setor – Brasil – 1994

Valores em %

Setor	Composição	Pessoal Ocupado				
		ME (1)	PE(2)	MDE(3)	GE(4)	Total
Indústria	43,8	14,87	18,56	24,8	41,77	100,00
Comércio	24,81	44,17	23,88	7,25	24,70	
Serviço	30,39	18,89	17,96	7,73	55,42	
Total	100,00	23,66	19,75	15,08	41,51	

Fonte: Sebrae, elaborado com dados do IBGE – Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira – 1994.

Observações:

- (1) ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados;
- (2) PE (Pequena empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados;
- (3) MDE (Média empresa): na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados;
- (4) GE (Grande empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

ANEXO 2

Foi aplicada pelo SEBRAE uma questão induzida aos empresários indagando-os quais são as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa.

QUESTÃO INDUZIDA

Valores em (%)

Quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa? (*)			
Resposta	Empresas em atividade	Empresas Extintas	TOTAL
Falta de capital de giro	43,18	45,63	44,41
Recessão econômica no país	40,54	24,63	32,59
Carga tributária elevada	37,27	23,72	30,50
Maus pagadores	26,90	17,54	22,22
Falta de clientes	15,72	27,90	21,81
Problemas financeiros	16,72	25,09	20,91
Concorrência muito forte	22,18	18,27	20,23
Falta de crédito	9,54	10,90	10,22
Falta de mão-de-obra qualificada	10,63	5,27	7,95
Outra	3,54	10,09	6,82
Ponto inadequado	4,45	8,72	6,59
Desconhecimento do mercado	3,36	8,09	5,73
Problemas com a fiscalização	3,81	4,00	3,91
Falta de conhecimentos gerenciais	2,27	4,00	3,14
Instalações inadequadas	3,00	2,90	2,95

Fonte: www.sebrae.com.br

Observações:

- (*) a questão admitia mais de uma resposta;
- os dados foram produzidos a partir do cálculo da média dos dados por estado apresentados pelo SEBRAE.

ANEXO 3

Os empresários foram questionados pelo SEBRAE, para que respondessem de forma espontânea sobre quais são as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa.

QUESTÃO ESPONTÂNEA

EMPRESAS EM ATIVIDADE

Quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa?	
Resposta	Percentual (%)
Falta de capital	31,90
Impostos/tributos elevados	15,18
Crise econômica	9,81
Outras	9,18
Falta de clientes	8,55
Concorrência	7,90
Inadimplência	6,90
Falta de mão-de-obra qualificada	5,45
Nenhuma	2,36
Poucas vendas	1,45
Auxílio governamental	0,81
Burocracia	0,72

EMPRESAS EXTINTAS

Quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa?	
Resposta	Percentual
Falta de capital	33,27
Falta de clientes	10,81
Outras	10,72
Impostos/tributos elevados	10,00
Inadimplência	6,63
Crise econômica	6,36
Concorrência	5,36
Falta de conhecimento	3,90
Ponto inadequado	3,90
Burocracia	2,63
Área de vendas	2,09
Auxílio do governo	1,45
Está dando um tempo para reativar	1,45
Mão-de-obra qualificada	1,09
Falta de tempo	0,54

Fonte: www.sebrae.com.br

Observação: os dados foram criados a partir do cálculo da média dos dados apresentados por estado pelo SEBRAE.

ANEXO 4

Os empresários foram questionados por quê a empresa foi fechada ou deixou de funcionar.

Valores em (%)

Na sua opinião, por que a empresa foi fechada ou deixou de funcionar?	
EMPRESAS EXTINTAS (*)	
Resposta	%
Falta de capital de giro	40,72
Falta de clientes	27,27
Problemas financeiros	26,18
Recessão econômica no país	20,54
Outras	19,63
Carga tributária elevada	17,54
Maus pagadores	14,81
Concorrência muito forte	13,72
Falta de crédito	11,00
Ponto inadequado	7,45
Falta de conhecimentos gerenciais	6,00
Falta de mão-de-obra qualificada	4,81
Instalações inadequadas	3,09

Fonte: www.sebrae.com.br

Observações:

- (*)a questão admitia mais de uma resposta;
- estes dados são resultantes do cálculo da média dos dados referentes aos estados relacionados pelo SEBRAE.

ANEXO 5

O SEBRAE questionou os empresários sobre quais são as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa.

Valores em (%)

Quais são, na sua opinião, as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa? (*)			
Resposta	Empresas em atividade	Empresas extintas	Total
Planejamento	58,63	55,63	57,13
Organização empresarial	50,81	51,63	51,22
Vendas	41,00	36,90	38,95
Marketing	29,18	30,27	29,73
Relações humanas	30,27	25,18	27,73
Análise financeira	25,81	27,18	26,50
Conjunta econômica	16,90	19,45	18,18
Informática	6,00	4,27	5,14
Processo decisório	3,18	2,72	2,95
Outro	1,36	1,63	1,50

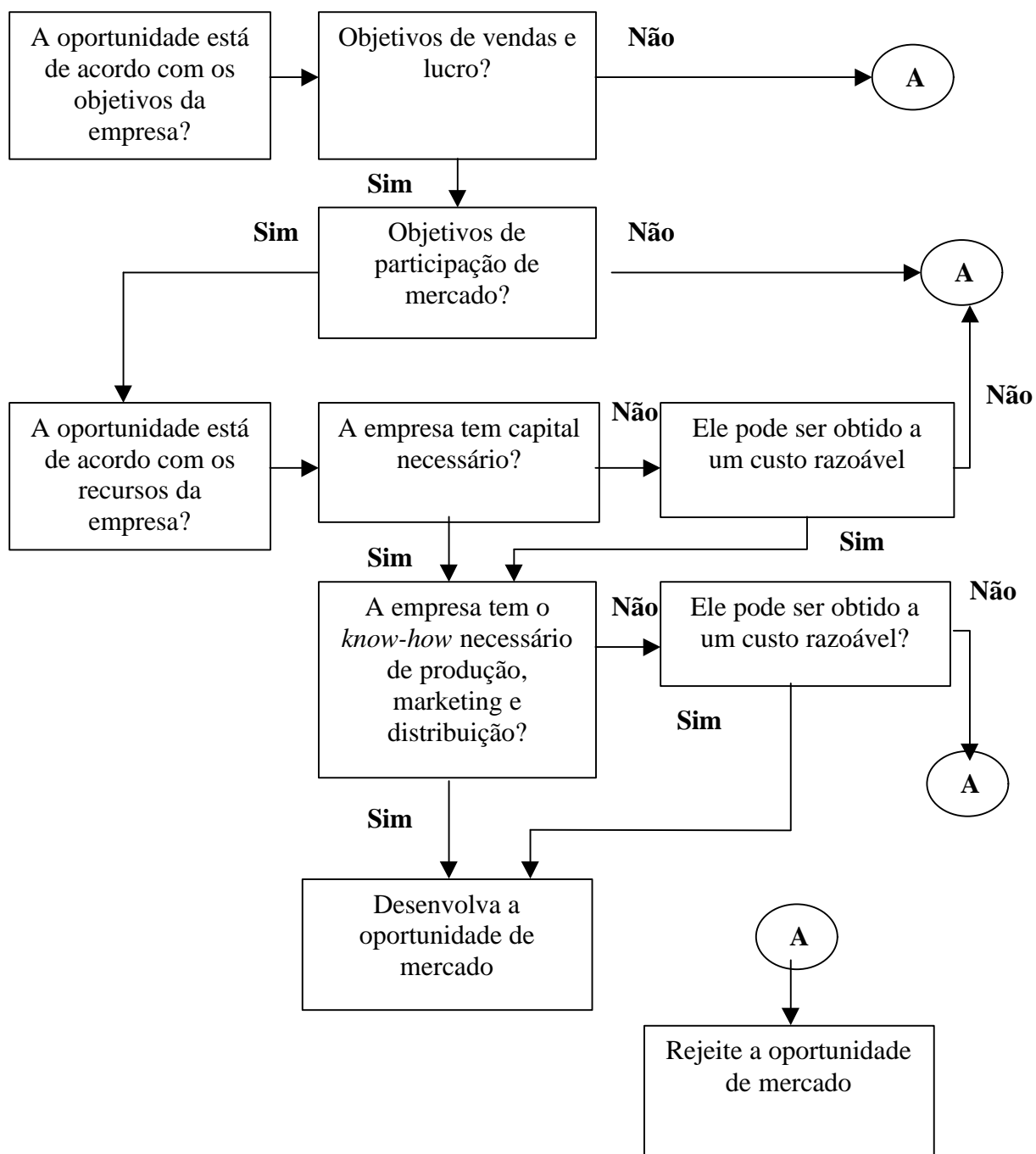
Fonte: www.sebrae.com.br

Observações:

- (*) a questão admitia até três opções;
- para obtenção dos dados foi efetuado o cálculo da média dos dados dos estados pesquisados pelo SEBRAE.

ANEXO 6

MODELO DE AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES



Fonte: KOTLER (1991:369)

ANEXO 7**Plano de marketing****XYZ Modas Ltda****Ano fiscal 2001****C.C.S.R., Gerente Administrativa****Índice**

Resumo Executivo	153
Introdução	153
Análise da situação	154
Análise da competitividade	154
Objetivos de marketing	155
Público-alvo	155
Composto de marketing	155
Implementação e controle	157
Apêndice: Análise Financeira	158
Estimativa de vendas	158
Lucratividade	159
Orçamento	159
Referências	160

Resumo Executivo

A XYZ modas é uma loja varejista com 100 metros quadrados que dispõe de roupas, calçados e acessórios para crianças, jovens e adultos das classes B e C. Os seus consumidores são pessoas que buscam novidades em roupas, acessórios e calçados para o dia-a-dia.

Para o ano de 2002, os proprietários desejam aumentar as vendas em 20% em relação às vendas de 2001. Para alcançar esse objetivo serão realizadas várias ações no último semestre de 2001, que terão continuidade em 2002. No segundo semestre de 2001 será efetuada uma reforma na loja aumentando o espaço para 140 metros quadrados, reestruturar-se-ão a forma de exposição, as vitrines e o ambiente interno, investir-se-á em comunicação, propaganda e promoções e também na fidelização de clientes e atendimento personalizado.

Para iniciar as ações de marketing de relacionamento e de fidelização de clientes, implantar-se-á um banco de dados. A empresa buscará atrair novos clientes, recuperar clientes inativos e aumentar a vendas para os atuais.

Introdução

A XYZ modas é uma loja varejista com 100 metros quadrados que oferece roupas, acessórios e calçados para crianças, jovens e adultos das classes B e C. Seus principais clientes são pessoas que buscam novidades em roupas, calçados e acessórios para o dia-a-dia.

A loja está em atuação desde 1979, já operando sob várias razões sociais. Localizando-se em pontos diferentes, sempre no mesmo bairro de Oxford, na cidade de São Bento do Sul, desde 1985 está sob o nome de XYZ no seu atual ponto comercial.

Os proprietários têm ampla experiência no comércio e os vendedores são treinados para prestar um atendimento adequado a cada cliente.

A empresa já apresentou lucro depois do segundo ano de existência e a receita atual gira em torno de R\$ 6.600,00 por mês. A margem bruta média é de 75%.

A propaganda utilizada é basicamente a propaganda boca-a-boca, somente em duas ocasiões foram feitos anúncios em rádio e, numa terceira, em um jornal local.

A loja tem muitos concorrentes na cidade, porém, no bairro onde está localizada, são poucos e nenhum do seu porte.

O espaço do estabelecimento vizinho à XYZ foi liberado em março de 2001, quando um dentista mudou-se do local. Esta desocupação apresenta uma oportunidade atraente, pois será possível expor melhor os produtos, utilizando-se de vitrines bem elaboradas que despertem a atenção, permitindo uma visualização mais abrangente por parte das pessoas que por ali transitam. Outro ponto é a melhora do *lay-out* interno, proporcionando um aumento em vendas adicionais, pois, muitas vezes, os clientes deixam de comprar por não conhecerem o *mix* de produtos da loja.

Análise da Situação

A cidade de São Bento do Sul possui várias indústrias, o que faz da cidade um pólo industrial que atrai diversas pessoas em busca de um emprego. O Bairro Oxford, especialmente, concentra algumas das maiores empresas da região no setor cerâmico, moveleiro e metalúrgico. As indústrias são sólidas, o que representa pouco perigo de irem a falência e com isso, baixar o nível de renda da população. No entanto, crises econômicas afetam o mercado diretamente. Com relação ao comércio, ainda é pouco desenvolvido. Devido a proximidade destas empresas e a um comércio ainda tímido, a XYZ tem uma oportunidade de aumentar suas vendas oferecendo valor para os seus clientes atuais e potenciais.

Análise da Competitividade

O comércio do bairro é modesto, não apresentando uma grande ameaça. Áreas industriais novas estão sendo criadas em bairros vizinhos, o que se apresenta como uma oportunidade de aumentar as vendas.

As lojas do centro da cidade são fortes concorrentes, pois a distância é pequena, 3 km. O cliente encontra vários estabelecimentos próximos uns dos outros, proporcionando um número maior de opções.

Um ponto positivo é o estacionamento que a loja dispõe. No centro da cidade ele é praticamente inexistente, além de ser cobrado.

Novos concorrentes podem surgir a cada instante e representam uma ameaça. Também os vendedores ambulantes, que efetuam vendas na cidade, podem oferecer descontos e preços diferenciados por trabalhar na informalidade.

Objetivos

Aumentar as vendas em 20% no próximo ano, mantendo a margem de lucros em torno de 20% sobre as vendas. Essa margem é alcançada quando praticamente toda coleção é vendida. O aumento das vendas será conseguido fidelizando-se os clientes atuais, conquistando novos clientes e promovendo vendas adicionais, aumentando assim a venda por cliente. O aumento das vendas será medido comparando-se o resultado do ano de 2002 com o resultado do ano de 2001.

Público-alvo

O mercado alvo da empresa é assim composto:

- consumidores dos bairros colonial, Oxford, Mato Preto, Cruzeiro e Vila Eichendorf, pela sua proximidade da loja;
- a loja está voltada para atender à família das classes B e C, que recebem como proventos, de 0 a 3 salários e de 4 a 10 salários mínimos; que buscam roupas e calçados e acessórios para o dia-a-dia ;
- estilo dos clientes é mais voltado à roupas, calçados e acessórios jovens, mas moldados à cultura da cidade, que não é extravagante, mas de discreta elegância;
- com relação ao pensamento e sentimento do consumidor, é buscado atendê-lo com o melhor conjunto de benefícios;
- a frequência média de compras varia de 2 a 3 meses, pois o hábito dos clientes é realizar uma compra, parcelar e, quando do pagamento da última parcela, efetuar nova compra.

Composto de marketing

O objetivo é, em linhas genéricas, capacitar a empresa reformando o ponto comercial e adequar o nível de conhecimento e pessoal necessários para prestar um atendimento diferenciado; fidelizar os clientes e adequar os 4 P 's do composto de marketing a fim de gerar um valor maior para os clientes. Para gerar esse valor é necessário constante interação com os clientes, e esse espírito, está sendo incutido nos funcionários desde o início do plano de marketing.

A seguir, apresenta-se o cronograma do plano de marketing para o ano fiscal de 2001, sendo o previsto e o realizado.

Os dados financeiros se encontram no apêndice A .

ESTRATÉGIAS/TÁTICAS		Meses					
		07	08	09	10	11	12
Capacitação	Procurar meios extras de aumentar a garantia de recebimento a fim de complementar as informações do SPC	X	X	X	.	.	.
	Criar programa de incentivos para os funcionários e remunerá-los pelo desempenho do grupo				.	.	.
	Analisar a necessidade de contratação de mais um funcionário		X				
	Otimizar o rodízio de funcionários	X	X	X	.		
	Reformar a loja	X	X				
	Treinar vendedoras para prestar consultoria aos clientes				.	.	.
	Treinar as vendedoras para mostrar outros benefícios, além do preço	X	X				
Fidelização	Adquirir revista especializada			X			
	Recuperar os clientes inativos através da sua identificação e contato					.	.
	Monitorar o índice de manutenção de clientes				.	.	.
	Identificar e diferenciar os clientes através de cadastramento e análise						.
	Focalizar esforços nos clientes mais valiosos						.
	Iniciar ações de relacionamento com os clientes (cartas, telefonemas...)						.
	Iniciar um programa de milhagem, enfatizando benefícios futuros						.
	Iniciar promoção – apresente mais um cliente						.
	Estudar formas de atender o cliente de forma exclusiva					.	
Produtos e Serviços	Descobrir por que os clientes são fiéis através de pesquisa					.	
	Pesquisar preços, prazos e aceitação do cartão de crédito		X	X			
	Oferecer várias opções de preços, prazos e alternativas de pagamento				X		
	Recessão – procurar itens com custos menores	X	X	X	X	.	.
	Acompanhar o nível de renda dos clientes e procurar se adequar	X	X	X	.	.	.
	Ter atenção redobrada na hora da compra e exigir que a lei seja cumprida pelo fornecedor com relação as exigências do Inmetro		X	X	.		
	Desenvolver outros fornecedores para reduzir o seu poder de barganha	X	X	.	.		
	Conhecer melhor os clientes através de pesquisas de satisfação					.	.
	Criar uma caixa de sugestões				.		
	Criar a ficha de clientes para registro dos clientes que comprem a vista			X			
	Registrar observações dos clientes que comprem a prazo (software)	X	X	X			
	Adequar as ofertas aos desejos e necessidades dos consumidores						.
	Criar plano de retirada p/ os produtos com desempenho insatisfatório	X					
	Oferecer sempre um produto complementar – venda casada	X	X	X	.	.	.
	Adquirir novidades	X	X	X	.	.	.
	Tratar os clientes de forma individualmente	X	X	X	.	.	.
	Oferecer prova em casa	X	X	X	.	.	.
	Oferecer entregas especiais	X	X	X	.	.	.
	Oferecer consultoria sobre moda, cores, etc aos clientes						.
	Agradecer a compra	X	X	X	.	.	.
	Buscar o <i>feedback</i> do cliente via contato telefônico (pós-venda)				.	.	.
	Analisar o ciclo dos serviços – todas as etapas que o cliente percorre				.	.	.
	Analisar as compras dos clientes para melhorar a oferta de valor				.	.	.
	Fornecer informações adicionais	X	X	X	.	.	.
	Oferecer serviços adicionais como barra e ajustes	X	X	X	.	.	.
	Insatisfações – se desculpar/resolver o problema	X	X	X	.	.	.
	Utilizar de empatia no atendimento	X	X	X	.	.	.
	Verificar se as inovações proporcionarão valor para os clientes	X	X	X	.	.	.
	Efetuar pedidos especiais adequados ao estilo de vida (evangélico, etc)	X	X	X	.	.	.
	Cobrança na casa do cliente	X	X	X	.	.	.

ESTRATÉGIAS/TÁTICAS		Meses					
		07	08	09	10	11	12
Cont...	Levar as roupas até o local de trabalho	X	X	X	±	±	±
	Atender em horários especiais, se adequando ao cliente	X	X	X	±	±	±
	Manter o clima interno da loja sempre agradável ao cliente, para que ele se sinta a vontade para efetuar suas compras			X	±	±	±
Promoção	Brindes para as datas comemorativas, promoções, sorteios		X		±		±
	Comunicar outros benefícios como praticidade e conforto					±	±
	Incentivar e contactar os inovadores e adotantes iniciais				±	±	±
	Comunicar a diferenciação de agilidade aos clientes na propaganda					±	±
	Fazer propaganda e publicidade para comunicar os benefícios e reforçar o valor da loja				±		
	Criar momentos de entretenimento para as crianças – palhaço	X	X	X	±	±	±
	Produzir vitrines que despertem a atenção dos transeuntes	X	X	X	±	±	±
	Comunicar aos clientes quais os novos produtos e sua utilização	X	X	X	±	±	±
	Patrocinar eventos	X	X				
	Criar eventos						±
	Adquirir produtos que artistas das novelas estão utilizando e comunicar isso aos clientes	X	X	X	±	±	±
	Fortificar a marca através de propaganda em danceterias e <i>outdoors</i>				±		

Implementação e controle

A gerente da loja é responsável pela execução das ações previstas no plano de marketing com o apoio da equipe de implantação. As ações estão previstas no cronograma até 31 de dezembro de 2001. O objetivo é alcançar 20% de aumento nas vendas em 2002. O sucesso deste plano será medido pela realização das atividades previstas no prazo determinado e pelo aumento das vendas no ano de 2002. O faturamento será acompanhado mês a mês, conforme as ações vão sendo realizadas. A satisfação do cliente será monitorada com pesquisas de marketing a cada três meses. No caso de as ações não surtirem o aumento das vendas desejado, o plano deverá ser reestudado e reformulado. Essa análise deverá ser feita no mês de janeiro e junho do ano fiscal de 2002.

Apêndice A

Análise Financeira

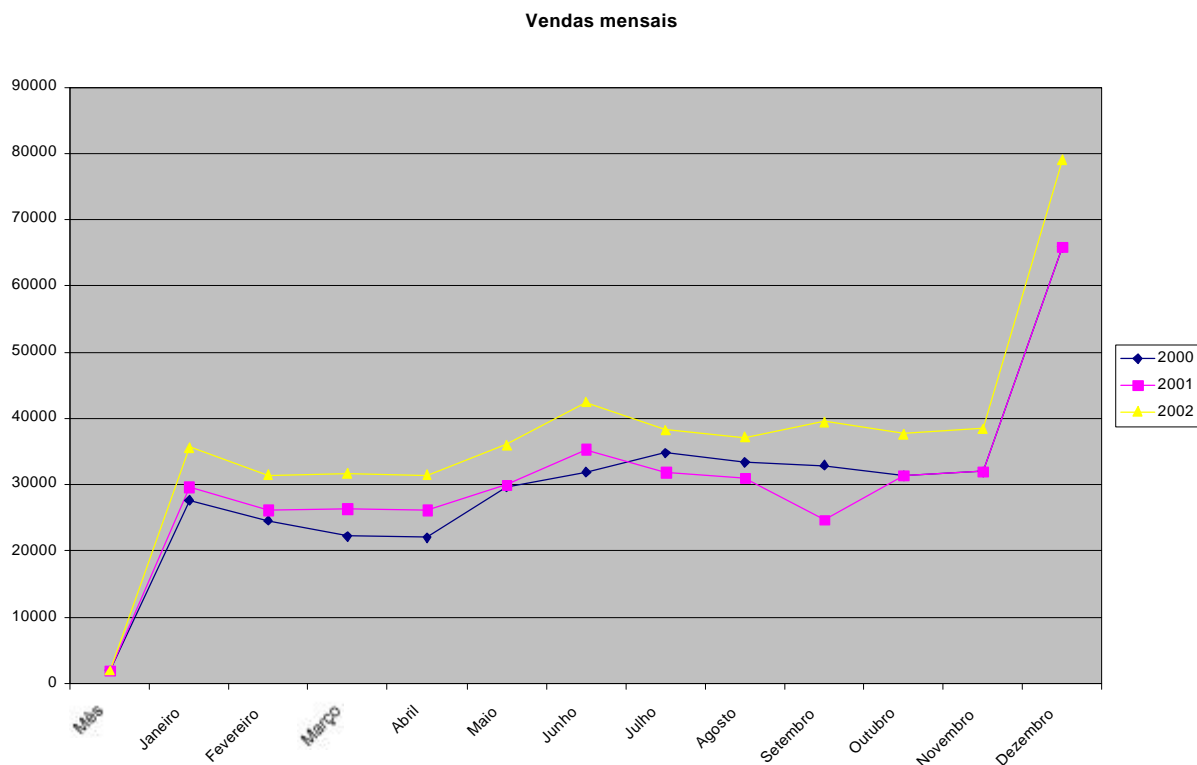
	1999	2000	2001 (até mês 08)
Receita de vendas	363.856,75	388.560,82	236.858,00
Custo dos produtos vendidos	207.527,80	216.972,45	132.430,00
Pró-labore	12.000,00	16.800,00	14.400,00
Salários	36.380,20	39.910,00	24.230,00
Aluguel e taxas	170,00	170,00	170,00
Propaganda e relações públicas	500,00	0	0
Outras despesas	26.101,80	35.962,21	19.240,00
Lucro	81.176,95	78.746,16	46.388,00
% de lucro sobre as vendas	22,31%	20,26%	19,58%

Estimativa de vendas

Demonstrativo de vendas mensais referentes ao ano de 2000 e 2001 e estimativa para 2002.

Mês	2000	2001	2002
Janeiro	27.618,00	29.713,00	35.655,00
Fevereiro	24.650,00	26.258,00	31.509,60
Março	22.222,00	26.374,00	31.648,80
Abril	21.999,00	26.238,00	31.485,60
Maio	29.687,00	30.040,00	36.048,00
Junho	31.863,00	35.339,00	42.406,80
Julho	34.870,00	31.924,00	38.308,80
Agosto	33.386,00	30.972,00	37.166,40
Setembro	32.918,00	24.690,00	39.501,60
Outubro	31.425,00	31.425,00	37.710,00
Novembro	32.017,00	32.017,00	38.420,40
Dezembro	65.930,00	65.930,00	79.116,00

No mês de setembro estão computadas as vendas somente até o dia 21. Nos meses de outubro, novembro e dezembro, está registrada a estimativa de vendas como sendo a mesma de 2000. Para o ano de 2002, está previsto um aumento das vendas em 20%.



Lucratividade

Em 1999, o lucro antes dos impostos foi de R\$ 81.176,95, em 2000 foi de R\$ 78.746,16 e até 21 de setembro de 2001 é de R\$ 46.388,00. Para 2002 espera-se um lucro de R\$ 94.495,00. A margem deve continuar no patamar dos 20,00 % sobre as vendas.

Orçamento

As táticas que estão previstas, ou que já foram realizadas e não apresentaram custos extras ao andamento normal do negócio, não estão listadas no orçamento, somente citam-se as táticas que apresentam um incremento na alocação de recursos humanos, materiais ou financeiros.

Geralmente as empresas investem de 2 a 3% do seu lucro em ações de marketing, a empresa que é objeto do plano de marketing optou por um investimento menor, pois o custo com a reforma da loja foi bastante expressivo para ela, já que o capital dos sócios foi investido neste primeiro momento e precisa ser ressarcido mensalmente.

ESTRATÉGIAS/TÁTICAS		Meses					
		07	08	09	10	11	12
Capacitação	Utilizar meios extras p/ aumentar a garantia de recebimento	1	1	1	1	1	1
	Criar programa de incentivos para os funcionários	210	210	210	210	210	210
	Contratar mais um funcionário temporário		50	50	50	50	50
	Reformar a loja		40.000				
	Adquirir revista especializada			60			
Fidelização	Recuperar os clientes inativos					40	40
	Marketing de relacionamento						50
	Programa de milhagem						500
	Iniciar promoção – apresente mais um cliente						500
	Descobrir por que os clientes são fiéis através de pesquisa					100	
Mix de marketing	Pesquisar preços, prazos e aceitação do cartão de crédito		100	100			
	Oferecer várias opções de preços, prazos				10	10	10
	Pesquisas de satisfação					100	100
	Criar uma caixa de sugestões				100		
	Criar ficha de clientes para registro de compras a vista			100	50	50	50
	Oferecer entregas especiais	10	10	10	10	10	10
	Buscar o <i>feedback</i> do cliente (pós-venda)				20	20	20
	Oferecer serviços adicionais como barra e ajustes	10	10	10	10	10	10
	Cobrança na casa do cliente	10	10	10	10	10	10
	Atender em horários especiais, se adequando ao cliente	50	50	50	50	50	50
	Brindes para as datas comemorativas, promoções, sorteios	50	50	50	50	50	50
	Incentivar e contatar os inovadores e adotantes iniciais				40	40	40
	Fazer propaganda em rádio				300	300	300
	Entretenimento para as crianças – palhaço				100		
	Patrocínios de eventos	150	150				
	Criar eventos						500
	Fazer propaganda em danceterias e <i>outdoors</i>				50	50	50
	TOTAL	491	40.641	651	1.061	1.101	2.551

Obs. Os valores estão expressos em reais.

Referências

Gilbert A Churchill, Jr e J. Paul Peter. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**, São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXO 8**Análise Financeira**

	1999	2000	2001
Receita de vendas			
Custo dos produtos vendidos			
Pró-labore			
Salários			
Aluguel e taxas			
Propaganda e relações públicas			
Outras despesas			
Renda			
% de lucro sobre vendas			

Fonte: ficha de análise financeira elaborada com base em CHURCHIL E PETER(2000).

ANEXO 9

Ficha de Clientes			
Nome:		Sexo:	
Local de Trabalho		fone:	e-mail
Endereço:		fone:	e-mail:
Data	Valor da compra	Condição de pagamento	Observações *

Nas observações poderia ser anotado estilo de roupa, se é para o marido, para si ou para as crianças, cor preferida, etc.

Observação: a análise da necessidade da empresa é que possibilitou a criação desta ficha de clientes.

ANEXO 10

ETAPAS	FASES/PASSOS	PROJETO DE PESQUISA
1 – Reconhecimento e formulação do problema de pesquisa	formulação, determinação ou constatação de um problema de pesquisa	aumentar o conhecimento sobre os clientes
	exploração inicial do tema	
2 – Planejamento da pesquisa	definição dos objetivos	obter embasamento para proceder ações futuras visando o aumento da satisfação dos clientes e aumento das vendas
	estabelecimento das questões de pesquisa e (ou) formulação de hipóteses	O consumidor está satisfeito com o atendimento, preço e ambiente da loja? O que o consumidor espera da loja em termos de conforto, preço, variedade de produtos e atendimento?
	estabelecimento das necessidades de dados e definição das variáveis e de seus indicadores	as pessoas pesquisadas necessitam ser clientes da loja
	determinação das fontes de dados	dados primários
	determinação da metodologia: -determinação do tipo de pesquisa, dos métodos e técnicas de coleta de dados, da população de pesquisa, do tamanho da amostra e do processo de amostragem. -planejamento da coleta de dados. -previsão do processamento e análise dos dados. -planejamento da organização, cronograma e orçamento -redação do projeto de pesquisa e (ou) de proposta de pesquisa	a pesquisa será feita na porta da loja onde será aplicado um questionário por um pesquisador. A coleta será realizada em 91 clientes durante a última semana de junho de 2001, todos os dias a tarde e também no sábado de manhã, até totalizar o número de respondentes. Todas as pessoas serão abordadas. O único custo será o das cópias do instrumento.
3 – Execução da pesquisa	preparação de campo: construção, pré-teste e reformulação dos instrumentos de pesquisa -impressão dos instrumentos. -formação da equipe de campo. -distribuição do trabalho no campo	o pré-teste será aplicado em 10% do tamanho da amostra calculado. O instrumento está descrito a seguir. Os demais dados já foram definidos na etapa anterior
	campo: coleta de dados, conferência, verificação e correção dos dados	a coleta, conferência e verificação dos dados será realizada pela autora deste trabalho.

Fonte: elaborado com base em MATTAR (1996).

ANEXO 11**Questionário para pesquisa realizada com os clientes da loja**

1. Qual é o motivo principal da compra para você?
 - () utilização no dia-a-dia
 - () utilização em ocasiões especiais
 - () para presentear

2. De quanto em quanto tempo você efetua compras na loja?
 - () a cada mês
 - () a cada 2 meses
 - () a cada 3 meses
 - () mais de 3 meses

3. Utilizando notas de 1 a 10 avalie os itens a seguir, sendo 10 a nota mais alta.
 - () localização da loja
 - () variedade das peças
 - () atendimento
 - () preço
 - () prazo
 - () ambiente agradável
 - () qualidade das peças
 - () pós-venda
 - () linha completa

4. Utilizando notas de 1 a 10, sendo 10 a mais alta, qual a sua opinião sobre a loja nestes aspectos:
 - () localização da loja
 - () variedade das peças
 - () atendimento
 - () preço
 - () prazo
 - () ambiente agradável

- ☐ qualidade das peças
- ☐ pós-venda
- ☐ linha completa

5. Com relação ao ambiente como você avalia os seguintes pontos:

- | | |
|------------------------------------|--|
| disposição das peças | <input type="checkbox"/> ótimo <input type="checkbox"/> bom <input type="checkbox"/> regular |
| espaço para circulação | <input type="checkbox"/> ótimo <input type="checkbox"/> bom <input type="checkbox"/> regular |
| temperatura interna | <input type="checkbox"/> ótimo <input type="checkbox"/> bom <input type="checkbox"/> regular |
| facilidade para encontrar as peças | <input type="checkbox"/> ótimo <input type="checkbox"/> bom <input type="checkbox"/> regular |

6. A vitrine chama a sua atenção?

- ☐ muito ☐ mais ou menos ☐ pouco

7. Qual, na sua opinião é a melhor forma para a loja anunciar suas ofertas?

- ☐ rádio
- ☐ jornal
- ☐ carta
- ☐ outdoor
- ☐ outros

8. Qual é a cidade e o bairro onde você reside?

9. Qual a sua idade?

- ☐ 0 a 09 anos
- ☐ 10 a 13 anos
- ☐ 14 a 24 anos
- ☐ de 25 anos em diante

10. Qual a sua profissão?

Observação: questionário elaborado especificamente para a empresa XYZ

ANEXO 12

Resultados da pesquisa realizada com os clientes da loja

1. Qual é o motivo principal da compra para você?

(80%) utilização no dia-a-dia

(15%) utilização em ocasiões especiais

(5%) para presentear

Análise: Devido ao grande número de pessoas que compram peças para o dia-a-dia devem ser enfatizadas nas compras principalmente a praticidade, o conforto e a versatilidade das peças.

2. De quanto em quanto tempo você efetua compras na loja?

(15%) a cada mês

(35%) a cada 2 meses

(40%) a cada 3 meses

(10%) mais de 3 meses

3. Utilizando notas de 1 a 10 avalie os itens a seguir, sendo 10 a nota mais alta.

(8,0) localização da loja

(9,0) variedade das peças

(10) atendimento

(8,0) preço

(8,5) prazo

(7,5) ambiente agradável

(9,0) qualidade das peças

(6,0) pós-venda

(7,0) linha completa

Análise: Os itens que devem receber mais atenção são o atendimento, a variedade e qualidade das peças e os que não precisam receber muitos investimentos são o pós-venda e o fato de a linha estar completa, na opinião dos clientes.

4. Utilizando notas de 1 a 10, sendo 10 a mais alta, qual a sua opinião sobre a loja nestes aspectos:

(9,0) localização da loja

(8,5) variedade das peças

(9,0) atendimento

(7,5) preço

(8,0) prazo

(6,0) ambiente agradável

(7,5) qualidade das peças

(7,5) pós-venda

(8,0) linha completa

Análise: A princípio os itens mais bem avaliados são o atendimento e a localização da loja e o mais deficiente o ambiente. No entanto ao cruzar-se os dados da pergunta três com os da pergunta quatro percebe-se que o atendimento precisa ser melhorado pois os clientes o consideram mais importante do que a avaliação feita da loja. A localização da loja, por sua vez, não precisa receber investimento pois se encontra melhor avaliada do que a importância dada pelo cliente. Essa correlação mostra que os dados devem ser bem ponderados para que a empresa não corra o risco de investir em atributos e benefícios que os clientes não valorizam.

5. Com relação ao ambiente como você avalia os seguintes pontos:

disposição das peças	(9%) ótimo	(60%) bom	(31%) regular
espaço para circulação	(8%) ótimo	(62%) bom	(30%) regular
temperatura interna	(15%) ótimo	(50%) bom	(35%) regular
facilidade para encontrar as peças	(12%) ótimo	(43%) bom	(45%) regular

Análise: Embora o ambiente não seja um dos fatores mais importantes para os clientes, ele tem influência direta em outros que são considerados mais importantes, como é o caso do atendimento e da qualidade e variedade das peças. O *lay-out* da loja não permite agilidade, boa visualização das peças e espaço para circulação; o que leva, muitas vezes, os clientes a não terem conhecimento das peças existentes, não se sentirem a vontade para circular entre os expositores e ter que aguardar por um tempo maior o atendimento pois as vendedoras tem dificuldades para lhes apresentar os produtos. Todas essas questões levam a uma necessidade urgente de reformulação do ambiente a fim de solucionar essas questões.

6. A vitrine chama a sua atenção?

(20%) muito (50%) mais ou menos (30%) pouco

Análise: A vitrine muitas vezes é determinante para a realização da compra pois é ela que aguça a atenção dos transeuntes e estimula-os a entrar no estabelecimento. Percebe-se pela opinião dos clientes que o potencial das vitrines pode ser melhor aproveitado e consequentemente trazer novos clientes para a empresa.

7. Qual, na sua opinião, é a melhor forma para a loja anunciar suas ofertas?

(52%) rádio (25%) carta
(05%) jornal (15%) outdoor
(03%) outros

Análise: Pelo resultado da pesquisa, o veículo de comunicação mais adequado é o rádio, mas ações utilizando mala direta e outdoors também podem surtir um efeito razoável sobre os clientes e futuros clientes que apresentarem semelhanças com os atuais.

8. Qual é a cidade e o bairro onde você reside?

(20%) SBS - Oxford
(18%) SBS - Colonial
(12%) SBS - Vila Eichendorf
(35%) SBS - Cruzeiro
(15%) SBS - Outros

Análise: A maior parte dos clientes da loja mora nas suas proximidades, o que indica que esse foco é rentável e deve ser cada vez mais valorizado e além do que, a sua população representa aproximadamente 40% da população do município.

9. Qual a sua idade?

(05%) 0 a 09 anos
(10%) 10 a 13 anos
(42%) 14 a 24 anos
(43%) de 25 anos em diante

Análise: A idade da população também mostra quais os nichos que mais se identificam com o estabelecimento e também representam um grande potencial pois abrangem a maior parte da população da cidade.

10. Qual a sua profissão?

(90%) Assalariados

(06%) profissionais liberais

(04%) empresários

Análise: A diminuição do emprego formal nas indústrias e o crescimento do setor de serviços pode alterar o perfil do comprador no que se refere a profissão. Esse aspecto deve ser observado e a medida que for se realizando a compra de produtos adequados deve ser visada para que haja uma continuidade da oferta de valor para esses clientes.